

〈専門職学位論文〉

2014 年 9 月修了（予定）

# 新たな金融環境下における韓国の銀行の海外進出モデル の提案

学籍番号：35122317-1 氏名：Jung Hyun、Cho

ゼミ名称：マーケティング戦略

主査：永井 猛教授

副査：眞野 芳樹教授 副査：金 必中教授

## 概 要

韓国の銀行は低成長、低金利と少子化のために難しい状況に向かっている。もっと詳しく言えば、韓国の銀行は自分なりのコアコンピタンスを育てる努力をしてこなかったからである。それによって銀行間の差別化ができなくて、ビジネスモデルはもちろん収益源や利益構造などほとんどが同じ形になった。GDP の成長に伴う国内市場拡大にシェア競争しかなかったということである。このような状況の中でも先進国のグローバル銀行と新興国の銀行は、それなりの中長期的な戦略を打ち立てて一層の成長をしている。その中で韓国の大手銀行を中心にした既存の現地法人戦略ではなく M&A による攻撃的な海外進出戦略を発表した。したがって、この論文では今まで金融市場の激しい変化の中で持続的に成長を求めている銀行の戦略を振り返りながら、韓国の銀行が直面している新たな金融環境に合わせた突破口を韓国の銀行に提言していこうと考える。

第一章では現在の韓国の銀行業界を経営指標を中心に見ながら、韓国の銀行が海外に進出しなければならない必要性を考えていく。また今までの海外進出の現況を確認しながら、海外進出にとって韓国の銀行の国際競争力を韓国の金融発展指数に基づいて全般的に調べた後、銀行のコアコンピタンスである資金調達、資産運用、経営インフラ面で調査してみる。

第二章では世界的に銀行を含めた金融市場全体のグローバル化が進行している意味で、本格的に資本主義が始まった後から時代別の銀行産業のグローバル戦略の変化を

振り返りながら、いまだに銀行のグローバル化の初期段階にある韓国の銀行が進むべき道を模索する。また、金融危機以後の現在のグローバル銀行の戦略的な変化を調べてみて、世界の銀行産業の動きを確認しようとおもう。

第三章では韓国の銀行が海外に進出するときに考慮しなければならない重要な要因を規制変化、韓国の主な貿易対象国と海外直接投資国、地域別の人口統計学的分析、IT技術発展による金融市場の変化に大きく分けて分析して、今後積極的に海外進出しようとする韓国の銀行への示唆点を調べてみる。

第四章では既存の銀行の未来像として考えられるネット銀行について、金融先進国であるアメリカと日本の成功事例と失敗事例を分析して、ビジネスモデルとしてネット銀行の成長のための重要な要因とノウハウを調べてみる。

第五章では韓国の銀行が海外進出するときに検討すべき考慮要因として進出地域の選定、競争優位、リスク管理、IT技術の活用面で調べてみて、韓国型の海外進出モデルを提案し、このモデルの仕組みと特徴を中心に考察する。

既存の研究は、韓国の銀行の海外進出がうまくできなかった理由としての問題点や地域他辺化とビジネスの多様性などの海外進出戦略の方向性に関したものが多かった。しかし、本研究では韓国の銀行の海外進出にとって競争優位性と環境分析をしながら二つの成果を上げることができたと考える。一つは、結果論としての問題の提起ではなくて、具体的な韓国型の海外進出モデルを提案したことである。二つは、ネット銀行の成功事例である ING Direct のビジネスモデルの変化でみられたように、地域による海外進出モデルの多様性の可能性を確認したことである。

## <目次>

### 第一章 韓国の銀行産業とグローバル化

- 第一節 銀行産業の現況
- 第二節 海外進出の必要性
- 第三節 海外進出の現況
- 第四節 国際競争力

### 第二章 時代別のグローバル戦略の変化

- 第一節 レッセフェール時期
- 第二節 修正資本主義時期
- 第三節 新自由主義時期
- 第四節 新しい資本主義時期

### 第三章 海外進出のための環境分析

- 第一節 規制環境
- 第二節 韓国の貿易対象国と海外直接投資の現況
- 第三節 地域別の人口統計学的環境
- 第四節 IT 技術発展による金融市場の変化

### 第四章 事例分析

- 第一節 成功事例
- 第二節 失敗事例 (Net Bank)
- 第三節 事例分析からの示唆点

### 第五章 韓国型の海外進出モデル

- 第一節 海外進出のための考慮要因
- 第二節 韓国型の海外進出モデル
- 第三節 韓国型の海外進出モデルの特徴
- 第四節 結論

## 参考文献

## 第一章 韓国の銀行産業とグローバル化

### 第一節 銀行産業の現況

韓国の金融産業にとって銀行産業は規模的にみると金融産業の半分以上を占めている。2013 年 6 月を基準とした韓国の金融産業の総資産は 364 兆円で、その中で銀行は 58.2%を占めて 212 兆円に至る(図表 1-1 参照)。

図表 1-1：金融部門の資産規模

(単位：兆ウォン)

	2012 年 6 月	比重 (%)	2013 年 6 月	比重 (%)
銀行	2,046	59.6	2,120	58.2
非銀行金融機関	473	10.1	486	13.4
証券会社	267	7.8	300.9	8.3
資産運用者	3.7	3.7	3.8	0.1
保険会社	644	18.8	729.8	20.0
合計	3,433.7	100.0	3,640.5	100.0

(出所) 韓国の金融監督院、金融動向：分析と展望の各号

アメリカと日本の大手銀行に比べると韓国の最大銀行である国民銀行は総資産 259B\$でアメリカの JP モルガンの約 10.8%、日本の東京三菱 UFJ 銀行の約 15.5%に過ぎない(図表 1-2 参照)。規模的にみると韓国の銀行は世界的な大手銀行との競争には多少無理がある。しかし、GDP の差を勘案すると、韓国の場合は 4 大銀行の総資産は GDP の 75%を占めていて、日本の 78%には及ばないがアメリカの 47%を大幅に上回っている。日本の銀行が継続的な M&A によってほかの先進国の大手銀行に比べて資産規模が大きいことを考えると、韓国の銀行はむしろ経済規模よりは大きすぎるということもできる。それは海外資産の比率が高いグローバル銀行の資産構造を考えるとより深刻だと思う。<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> パクヒョンス(박현수)、チェホサン(최호상)、イヨンジュ(이영주)、ファンギュチャン(황규찬)、「銀行競争力の国際比較と示唆点(은행경쟁력의 국제비교와 시사점)」『Issue Paper』、2008 年、サムソン経済研究所、p.6

図表 1-2： 各国の大手銀行の総資産と GDP 対比率

(単位：Billions USD, %, 2013 年基準)

韓国			アメリカ			日本		
銀行名	総資産	比率	銀行名	総資産	比率	銀行名	総資産	比率
国民	259	22	JP モルガン	2,389	14	東京三菱 UFJ	1,662	29
Woori	244	20	BOA	2,174	13	住友	1,236	22
新韓	232	19	シティバンク	1,881	11	みずほ	762	13
Hana	259	13	Wells Fargo	1,436	9	みずほコーポレート	820	14
合計	894	75	合計	7,880	47	合計	4,480	78

(出所) IMF、各国の全国銀行協会、DART

(注) 為替レートは 2014 年 5 月 8 日ウォン/ドル (1024.5)、円/ドル (101.84)

全般的な韓国の営業環境を見ると、預金市場と貸出市場とも市場集中度が高くなって競争が厳しい(図表 1-3 参照)。預金市場では HHI(Herfindahl-Hirschman index) が 2007 年末 1,156 から 2012 年末 1,081 まで下がった。これは金融危機の後、2009 年 12 月金融委員会が預貸率規制の導入を発表してから金融機関間の競争が激しくなったことによる。貸出市場でも HHI(Herfindahl-Hirschman index) が 2007 年末 1,047 から 2012 年末 989 まで下がった。金融危機の影響で企業貸出は信用度が高い大手企業市場での競争が激しくなった。個人貸出は家計負債の規制によって 1 位である国民銀行のシェアが縮まって 2~4 位の銀行らがシェアを伸ばして市場集中度が下がった。

図表 1-3： HHI と CR3(%) から見た韓国の銀行業界の動向

	市場集中度	07 年末	08 年 9 月末	09 年 9 月末	12 年末
預金市場	HHI/ CR3 (%)	1,156/47.9	1,196/49.1	1,167/48.2	1,081/45.7

	市場集中度	07 年末	08 年 6 月末	09 年 9 月末	12 年末
貸出市場	HHI/ CR3 (%)	1047/47.9	1052/44.5	—	989/40.6

(出所) 金融監督院、www.fss.or.kr

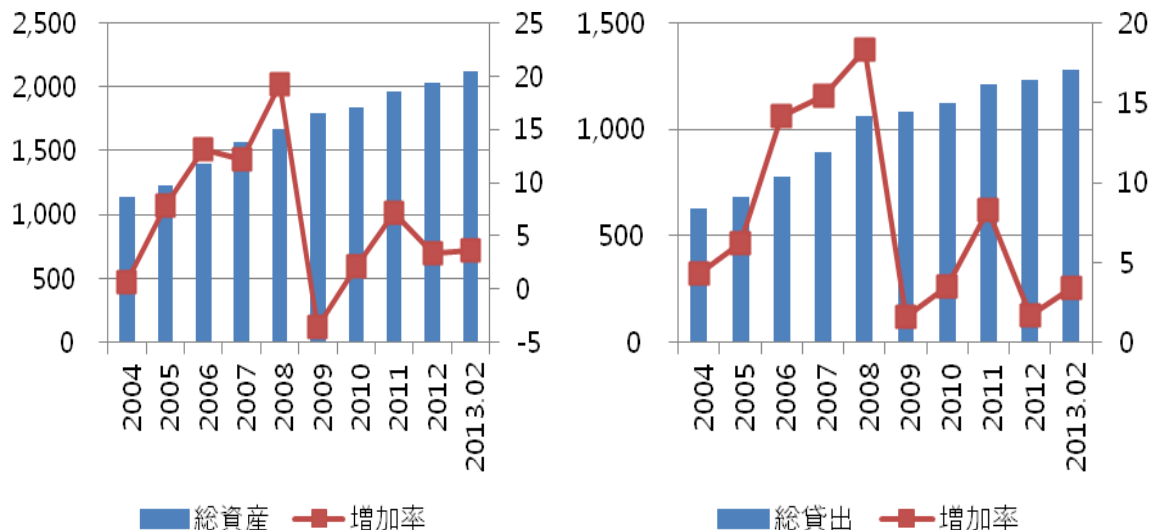
したがって、グローバル銀行に比べて規模は小さいが国内市場を考えると相対的にはかなり大きい。その上に預金市場と貸出市場の競争が激しいだけでなく市場の伸びも減少している。現在韓国の銀行市場はいわゆる飽和の状態であるといっても過言ではない。

### (1) 成長性

韓国の銀行の成長性は銀行の総資産でみると 2006 年 1,392 兆ウォンから 2008 年 1,864 兆ウォンまで 10%以上の高い成長率を見せてきたが、2009 年の金融危機を契機に総資産が 1,796 兆ウォンまで減少した後、成長が伸び悩んでいる。国内貸出市場もこれは図表 1－4 の総資産と総貸出の推移をみると明らかになる。国内銀行の総貸出は 2006 年 778 兆ウォンから 2008 年 1,062 兆ウォンまで爆発的な成長を見せたが、金融危機以降は総資産の推移と全くおなじパターンである。

図表 1－4：総資産と総貸出の推移

(単位：兆ウォン、%)



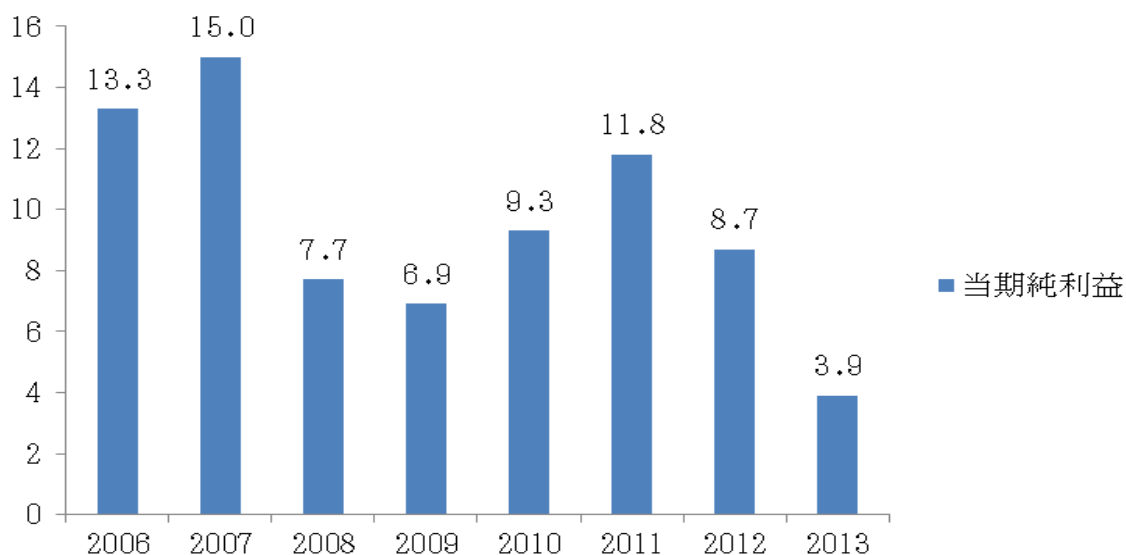
(出所) 金融監督院、[www.fss.or.kr](http://www.fss.or.kr)

韓国の銀行の当期純利益も 2007 年 15 兆ウォンぐらいの成長を記録したが金融危機のあと、経済の低迷と不良貸出の増加による貸し倒れ引当金のために 2008 年 7.7 億ウォンまで急激に下落した。そのあと 2011 年の当期純利益は 11.8 億ウォンまで回復し

たがヨーロッパ危機の影響で世界経済が再び低迷してさらに2013年には3.9兆ウォンまで急落してあまり伸びていない状況である(図表1-5参照)。

図表1-5：韓国銀行の総資産と総貸出の推移

(単位：兆ウォン)



(出所) 金融監督院、[www.fss.or.kr](http://www.fss.or.kr)

しかし、今まで韓国の銀行は国内市場だけに集中した結果だと思う。金融危機以降活発に海外進出を模索することと多様なビジネスモデルへの進出は、新たな成長の要因になると思う。

## (2) 収益性

世界的な金融危機のデカップリング現象は、各国が経済を復活するためにアメリカの量的金融緩和に代表される非伝統的な金融政策を展開しながら基準金利を引き下げた。その結果、市場への豊富な流動性の供給と低金利政策によって利鞘が縮小された。NIM(純利益マージン)の減少は純利益を減少させるだけではなく、収益性にも大きい影響を及ぼすことになる。韓国の銀行のように収益構造上で利子収益のポジションが大きい場合はもっと波及力が強い。

代表的な収益性の指標である総資産利益率(ROA)を見ると、2005年1.27%、2006年1.13%、2007年1.1%で1%を上回っていたが、2008年グローバル金融危機以後、1%



を下回っている。自己資本利益率(ROE)も2004年15.16%から2007年14.60%まではずっと平均的にみると15%以上を記録したが、金融危機の以降には好調期の半分程度である(図表1-6参照)。<sup>2</sup>

図表1-6：ROAとROEの推移

(単位：%)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012.09
ROA	0.7	0.6	0.2	0.7	1.3	1.1	1.1	0.5	0.4	0.5	0.7	0.4
ROE	12.8	10.9	3.4	15.2	18.4	14.9	14.6	7.2	5.8	7.2	8.0	5.7

(出所) 金融監督院、www.fss.or.kr

韓国の銀行が金融危機のみならず低成長と低金利の時代を乗り越えるためには、収益源の多様化が必要となる。

### (3) 健全性

国内銀行の健全性の代表的な指標は不良債権の比率である。不良債権の規模は2010年の24.8億ウォン以来2011年から2012年まで連続減少したが2013年に入って急に増加して9月末基準で25.8億ウォンに至る。また、2013年9月基準不良債権比率を見ると、2009年金融危機の影響で1.90%まで上がった2010年には及ばないけれども2011年と2012年を大幅に上回っている。2008年以降から持続された金融危機の影響で資産成長がない状況の中で、景気悪化により、幾つかの大手企業がリストラを余儀なくされた結果である。<sup>3</sup>

具体的に見ると、企業向けの貸出は延滞率が2010年以降変わらず1%を上回っている。家計向けの貸出の延滞率は比率的には企業向けの貸出よりは低いが2009年以降ど

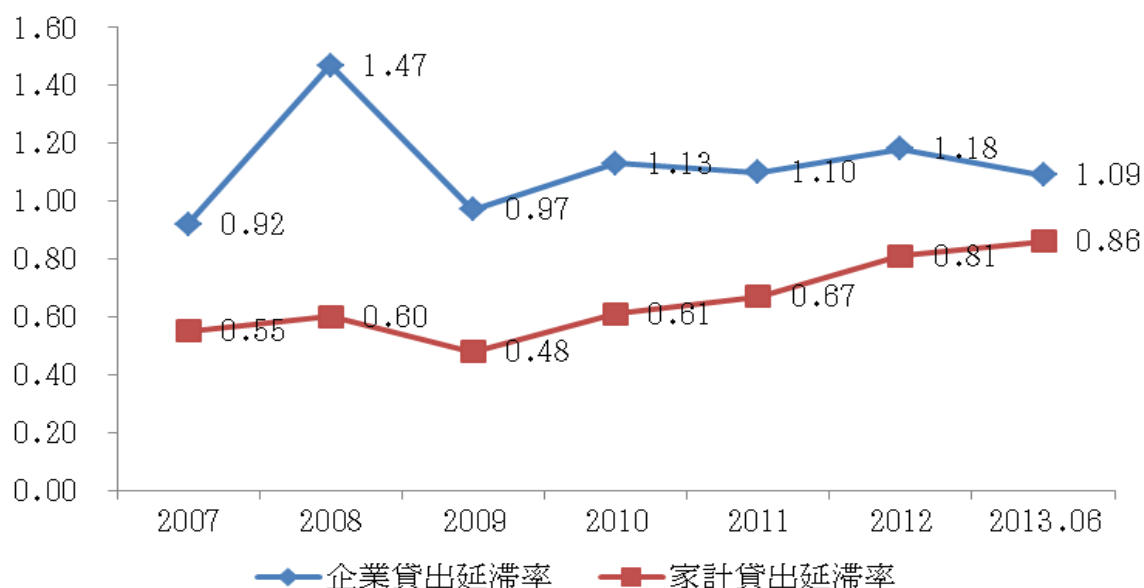
<sup>2</sup> リビョンユン(이병윤)、「国内銀行の収益性の現況および銀行と当局の対応方案(국내은행의 수익성현황 및 은행과 당국의 대응 방안)」『週間金融ブリーフ(주간금융브리프)』、2012年12月1日、韓国金融研究院、21巻47号 pp. 12-13

<sup>3</sup> リュンソク(이윤석)、「2013年銀行産業の回顧および2014年展望(2013년은행산업의 회고 및 2014년전망)」『考えのフレームを広げる(생각의 프레임을 넓히다)』、2013年、銀行連合会、p. 6

んどんと伸びているのが問題になる可能性がある。しかし、2011 年以降から国内銀行は貸倒引当金を 120%以上の比率で積み立てたことは健全性の観点から見ると役に立つと思う(図表 1-7 参照)。

図表 1-7 : ROA と ROE の推移/貸し倒れ引当金の比率

(単位 : %)



	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013. 06
貸し倒れ引当金比率	205	146	139	110	152	159	124

(出所) 金融監督院、www.fss.or.kr

#### (4) 自己資本比率 (BIS 比率)

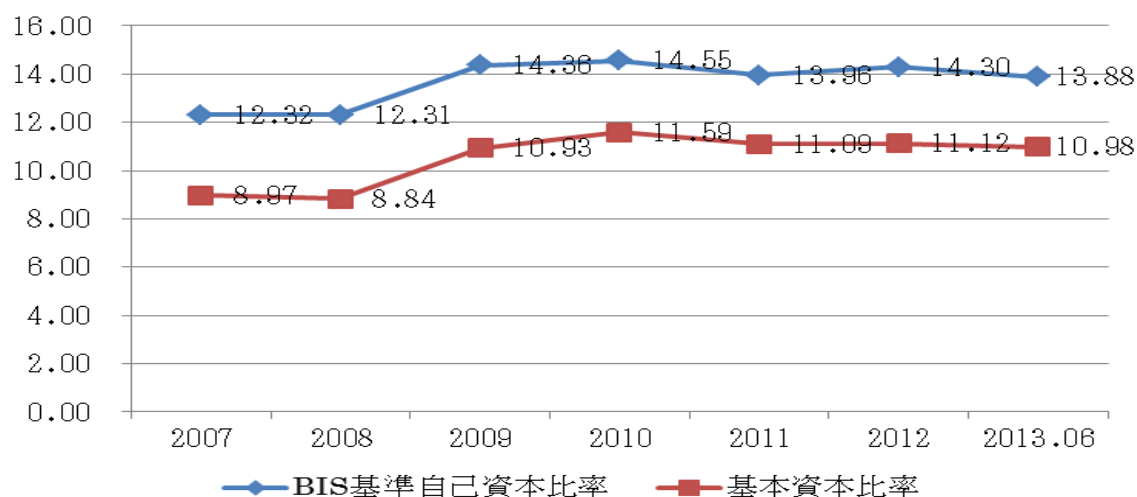
韓国の銀行の自己資本比率は 2009 年金融危機以後、持続的な監督機関の努力で高い水準を維持している。BIS 基準自己資本比率は 2009 年から 2012 年末現在まで 13%以上を達成しており、基本資本比率も 11.12%でバーゼルⅢから要求される 8.5%を大幅に上回っている(図表 1-8 参照)。

適正な自己資本比率の維持は二つの意味を持っている。一つは金融監督当局と銀行が協力して金融危機などの急激な外部要因に対応する最小限の準備ができたということである。二つは高い自己資本を確保することによって内部安全性が高まってそれを

基盤に新しいビジネスモデルに参入ができるということである。その意味で国内銀行は競争力の問題を離れて必要条件を満たしたことになる。

図表 1－8：BIS 比率の推移

(単位：％)



(出所) 金融監督院、www.fss.or.kr

## 第二節 海外進出の必要性

韓国の銀行市場は飽和化しており、持続的な成長が限られていて経済成長の低下による低金利の長期化は銀行の収益性の指標を悪化させている。持続的な成長を追求しながら収益性を確保することが必要である。しかし、NIMが減少している国内市場での有機的成長は収益性を悪化させるし、他の市場参加者との激しい競争をもたらしてコストだけを上げる可能性もある。

国内市場が成熟化してしまった場合、限界企業が持てる選択地としては新しい地域に進出することと新しいビジネスモデルないし今までなかった新商品の開発することによる海外進出とビジネスの多様化である。<sup>4</sup>しかし、銀行産業は他の産業に比べて商品が標準化されているし、法律的な規制でビジネスモデルを急に多様化することには現在の状況では多少無理がある。

したがって、海外進出戦略のほうが現在最も妥当性があると思われる。特に韓国の

<sup>4</sup> 永井 猛、『富と知性のマーケティング』、2010年、五紘舎、p. 18

場合は、経済規模、大手企業のグローバル化、国民の高い教育水準を見ると、グローバル市場でも成長する潜在能力があると思う。たとえば 1857 年設立されたスペインのサンタンデール銀行は、攻撃的海外進出戦略を展開して 1989 年基準で世界銀行順位が 152 位だったが、2009 年には 5 位のグローバル銀行になった。

また、地域別の銀行産業の ROA と ROE を見ると海外進出が単なる成長だけではなく、収益性も高める重要な手段になることを分かる。具体的にみると北米市場の ROA と ROE は、2007 年それぞれ 1.10%、11.70%だったが 2011 年には 0.84%、8.11%まで下がっている。ヨーロッパ市場も 2007 年には ROA と ROE が 0.60%、15.7%であったが 2011 年には 0.30%と 7.70%に半分くらいになった。それに比べて GDP 成長率が高く開発途上国が多いアジアは、2007 年の ROA と ROE とほとんど変わらない 1.1%と 16.70%を見せている(図表 1-9 参照)。

新興市場であるアジアとアフリカが先進市場であるアメリカとヨーロッパ市場より ROA と ROE が高いのは、経済成長率と市場競争の激しさ、地域的なリスクが要因になると思う。すなわちその意味で多少のリスクはあるけど、韓国より経済成長が伸びている国への海外進出は、韓国の銀行にとって成長性のみならず収益性も高めることができる主な手段になると思う。

図表 1-9：地域別銀行産業 ROA, ROE の推移

(単位：%)

区分		2007	2009	2011
北米	ROA	1.1	0.49	0.84
	ROE	11.7	3.71	8.11
ヨーロッパ	ROA	0.6	0.3	0.3
	ROE	15.7	7.1	7.7
中東 アフリカ	ROA	2.7	1.4	1.7
	ROE	21.4	13	13.3
アジア	ROA	1.1	1	1.1
	ROE	16.3	14.5	16.7

(出所) Bloomberg (地域別銀行産業 Bloomberg Index の平均 ROA, ROE 使用)

海外進出はリスク経営の一環としてリスクの管理とリスクの分散という二つの意味を持っている。外貨流動性リスク管理の面で見ると、1998年の外貨不足による流動性危機を経験した韓国のクレジット・デフォルト・スワップ(CDS)プレミアムが2008年金融危機の時に急激にあがってもう一度外貨流動性においての問題が表面化した。

クレジット・デフォルト・スワップ(CDS)とは企業、金融機関及び国家などの不渡りのリスクに対する保証を取引するデリバティブである。CDSプレミアムは危険に対する保証料である。したがって、CDSプレミアムが高くなると、外貨債権などを発行する企業及び国家などが外貨調達費用が急騰して外貨流動性危険に陥る。銀行の場合、CDSプレミアムの決定要因としては個別の経営指標よりその銀行が属している国家のGDP水準ないし成長率、財政収支などの基本経済指標と経常収支、外貨保有量などの対外変数にもっと影響を受けると言われる。

韓国の大手銀行である国民銀行は金融危機の発生地であるアメリカのシティグループや他の国に比べて不良資産比率(NPL)が低くてROAとBIS比率も高かったがクレジット・デフォルト・スワップ(CDS)プレミアムは2007年に比して28.7BPから217.4BPまで大幅に上がった(図表1-10参照)。

図表1-10：主要国の銀行のCDSプレミアムと経営指標

(単位：bp, %)

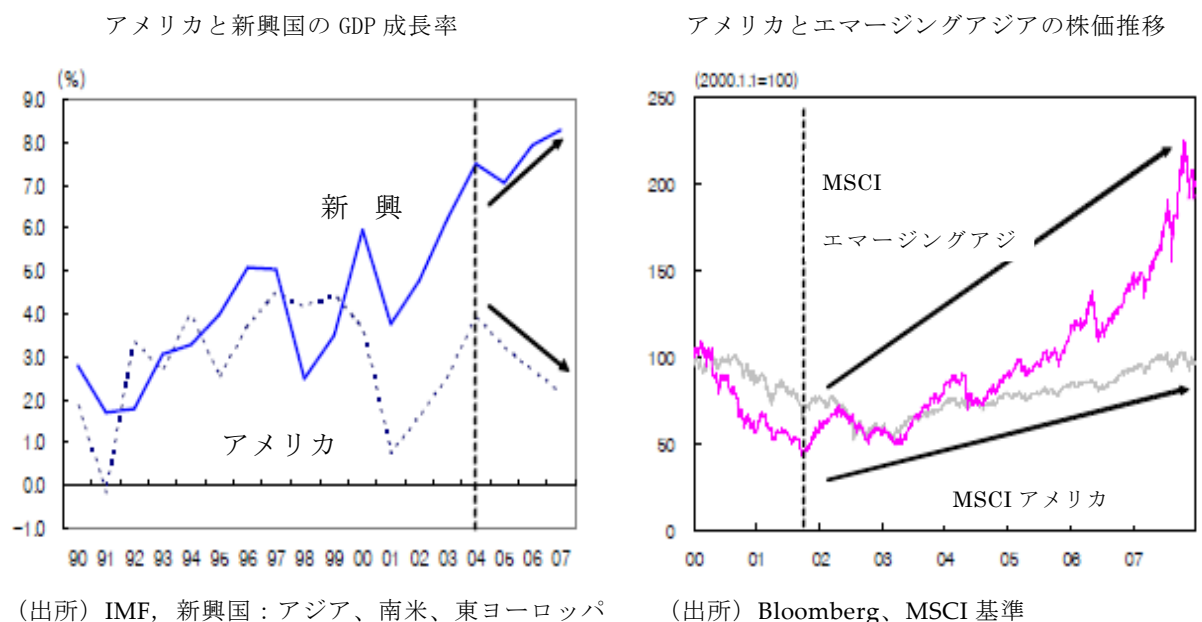
	国家	CDS			ROA	NPL	BIS
		2007(A)	2008(B)	B-A			
国民	韓国	28.7	246	217.4	0.7	3.6	14.7
Citigroup	アメリカ	29.1	166	136.9	-1.4	4.9	15.7
ANZ	豪州	15.5	95	79.5	0.8	0.5	11.1
Mizuho	日本	16.3	91.5	75.2	-0.4	1.8	10.6
Santander	スペイン	21.7	86.4	64.7	1	2.2	12.2
Unicredit	イタリア	24.1	83.8	59.7	0.4	6	10.7
BNP Paribas	フランス	16.7	60.9	44.1	0.2	3.7	11.1

(出所) Bloomberg、Bankscope、CDSは2008年平均基準

したがって、CDS プレミアムを安定化するためには銀行とその国家の持続的で安定的な成長のみならず、外貨債権の縮小ないし十分な外貨の保有が必要である。その意味で銀行の海外進出は外貨調達機能を通じて銀行と国家への貢献ができると思う。

一方、リスクの分散という意味は、地域的なリスクを脱皮して収益源の多様化を通じて持続的に安定的な利益の創出を可能にする。これはデカップリング理論と関係が深い。デカップリング理論はアメリカをはじめ、先進国の経済成長が低迷になってもエマージングマーケットの成長は伸びている状況を指す。たとえばアメリカの経済成長率が 2004 年 3.9%から 2007 年 2.1%まで遅々として進まなかったけど、新興国市場の成長率は同期に 7.5%から 8.3%まで伸びた(図表 1-11 参照)。

図表 1-11：アメリカと新興国の比較

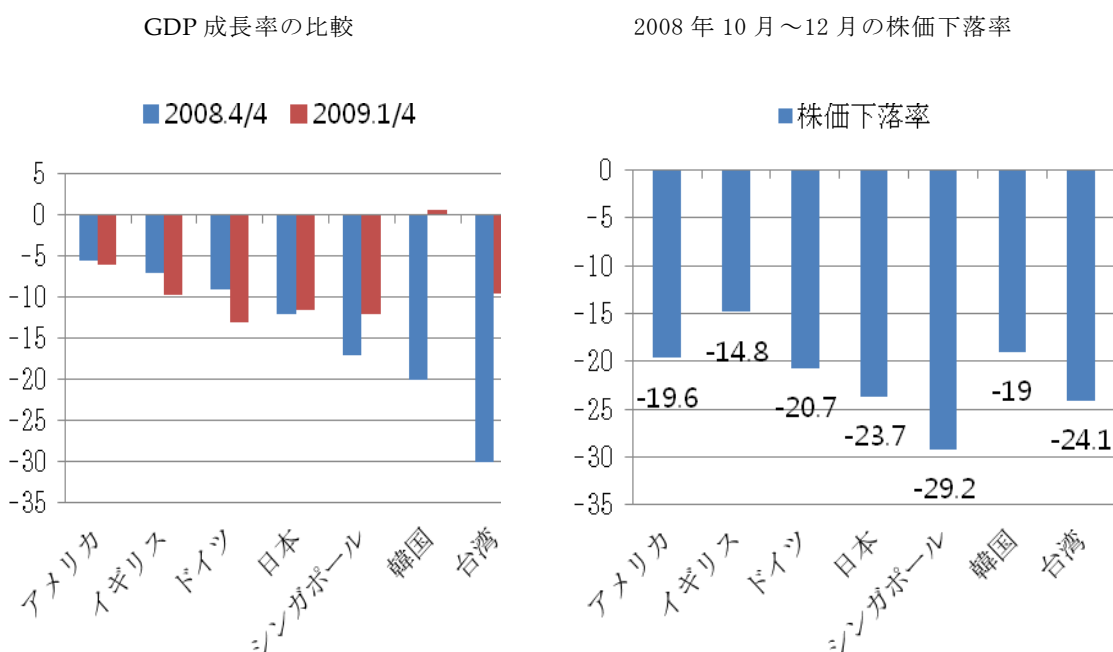


しかし、2008 年金融危機をきっかけにアジアの新興市場国は先進国と同時に低迷になったことでデカップリング理論が間違えたというリーカップリング理論が主張された。むしろ新興市場国の GDP の減少と株価の下落が先進国に比べてもっと幅が広がった(図表 1-12 参照)。<sup>5</sup>

<sup>5</sup> ノジンヨン(노진영)、イユンスク(이윤숙)、「デカップリングについての議論(디커플링에 관한 논란)」『海外経済情報(해외경제정보)』、2009 年 11 月 18 日、韓国銀行、pp. 1-12

図表 1-12：主要国の GDP 成長率と株価下落率

(単位：%)



(出所) Bloomberg

(出所) Bloomberg

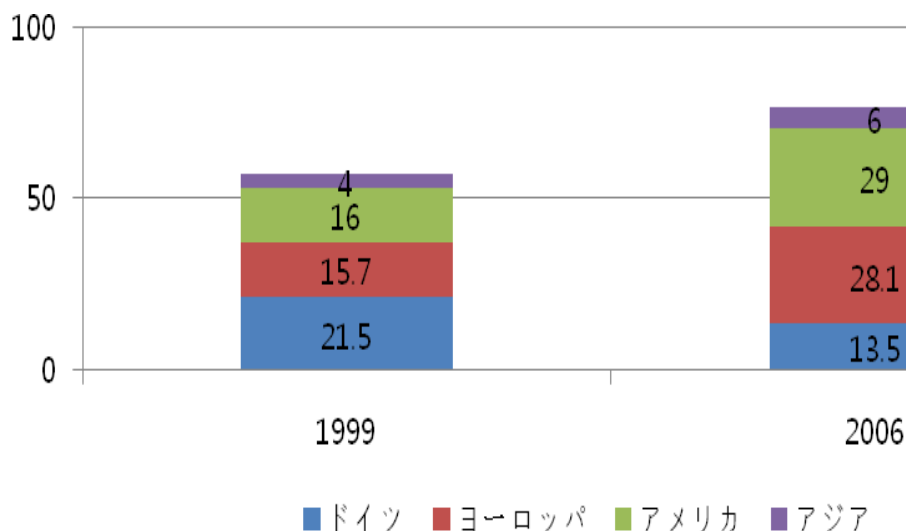
したがって、デカップリングとリカップリングは景気状況によって異なる現象であると思う。世界経済の連携は世界がグローバル化になればなるほど幅は違うけど方向性は段々と強まって行くと思う。その意味で見ると銀行産業の地 域的なグローバル化による経済危機のリスク回避の効果は思ったより限られて いると思われる。単に収益源として地 域的偏りを最小化するためのポートフォリオとしては現在も意味があると思う。

たとえばドイツの **Deutsche Bank** は 1999 年と 2006 年の間に国内市場の収益は 215 億ユーロから 135 億ユーロまで減少したが、積極的な海外進出によってヨーロッパ地域とアメリカなどの海外収益が同期に 357 億ユーロから 631 億ユーロまで増加したことで成長がすることができた(図表 1-13 参照)。<sup>6</sup>

<sup>6</sup> ソビョンホ(서병호)、『国内銀行の海外進出現況と課題(국내은행의 해외진출현황과 과제)』、2013 年、韓国金融研究院、p. 10

図表 1－13 : Deutsche Bank の地域別の収益

(単位 : 10 億ユーロ)



(出所) 事業報告書、Total Revenue 基準、www.db.com

韓国の銀行は経済成長率が下がりながら低金利の長期化が予想されていて、国内収益源だけのビジネスモデルは大分リスクが高いと思う。その意味で海外進出がその解決策として求められると思う。

韓国は貿易中心の国家として企業からの海外金融サービスの需要が高い。その上に GDP に比べて非常に高い貿易比重は今後も銀行産業を含めて金融産業と貿易産業のシナジーを可能にすると思う。韓国の GDP は 2013 年基準 1 兆 1,975 億ドルで世界 15 位であるが、世界貿易順位は 2013 年基準 1 兆 752 億ドルで 8 位である。IMF と OECD の調査によると韓国は G20 の国の中で貿易依存度が一番高い (89%) という結果が出た。また韓国の海外直接投資もグローバル金融危機などの世界経済の不確実性にもかかわらず、2011 年基準海外直接投資 (申告基準) は前年に比して 29.5% 増加して 444.9 億ドルを記録した。

このような貿易規模と海外投資金額の増加のために貿易金融、PF 金融とトランザクションバンキングの需要は増えていくと予想される。特に国内企業の海外現地法人が海外に保有している海外預金の規模は、20 位以内の大手企業の海外現地法人は 2011 年基準約 200 億ドルに至っていると推定される。それに比べて韓国の銀行の海外現地



法人が保有している預金残高は 243 億ドルに過ぎない。これは現地国家の規制、現地銀行の金利は韓国の海外法人より高いなどの理由もあるが、一番大きい問題は韓国の銀行のグローバル CMS(Cash Management Service)の不足に原因がある。

現在のグローバル銀行のグローバル化の初期段階での海外進出の動機の一つが、国内企業の海外金融需要を満たすためだったということは、韓国の銀行にとって非常に示唆に富む。

### 第三節 海外進出の現況

2013 年 9 月末現在、国内銀行(新韓、国民など 11 行)は 33 カ国に 148 の海外営業店(支店 62、現地法人 41、事務所 45)を運営している。地域別には、中国(18)、ベトナム(16)、香港(12)などアジア地域が最も大きな割合(100、67.6%)を占める中、北米地域(19、12.8%)の場合、ニューヨーク(12)などに主に進出しており、欧州(19、12.8%)は、イギリス、ロシア、ドイツなどに主に進出している(図表 1-14 参照)。

図表 1-14：地域別の海外店舗の増減の現況

(単位：個)

区分	2011	2012(A)	2013. 6 末	2013. 9 末 (B)	増減(B-A)
アジア	85	94	98	100	6
(中国／香港 ／ベトナム)	(18/12/13)	(17/12/15)	(17/12/16)	(18/12/16)	(1/-/1)
北米	20	19	19	19	-
(アメリカ)	15	15	15	15	-
ヨーロッパ	20	20	19	19	-1
(イギリス/ドイツ ／ロシア)	(7/3/4)	(7/3/4)	(7/3/4)	(7/3/4)	(-/-/-)
他	7	9	10	10	1
合計	132	142	146	148	6

(出所) 金融監督院、www.fss.or.kr

海外営業店は国内銀行の総資産の 4.3%、外貨資産の 30.9%を占めている。資産推移を見ると 2009 年 538 億\$、2010 年 565 億\$、2011 年 640 億\$、2012 年 690 億\$、2013 年 6 月現在 715 億\$で段々と増加している。

収益性は、世界的な景気不振の影響による低金利と貸倒引当金や店舗運営経費増加にもとづいて下落している。当期純利益の推移を見ると 2009 年 286 百万\$、2010 年 369 百万\$、2011 年 722 百万\$、2012 年上半期 330 百万\$、2012 年 636 百万\$、2013 年上半期 283 百万\$である。それだけに、総資産純利益率(ROA)は当期純利益減少の影響で前年同期(1.13%)より 0.30%下落した 0.83%を記録した。また、2013 年 6 月末現在、国内銀行の海外営業店の不良債権比率(固定以下与信の割合)は 1.2%で、前年末(0.9%)に比べて小幅上昇(+0.3%)した(図表 1-15 参照)。<sup>7</sup>

図表 1-15：海外店舗の収益性指標の推移

(単位：%)

	2010	2011	2012		2013. 1～6 (B)	B-A
			2012	2012. 1～6 (A)		
ROA	0.61	1.19	0.96	1.13	0.83	-0.3
ROE	2.14	2	1.91	1.74	1.61	-0.23

(出所) 金融監督院、www.fss.or.kr

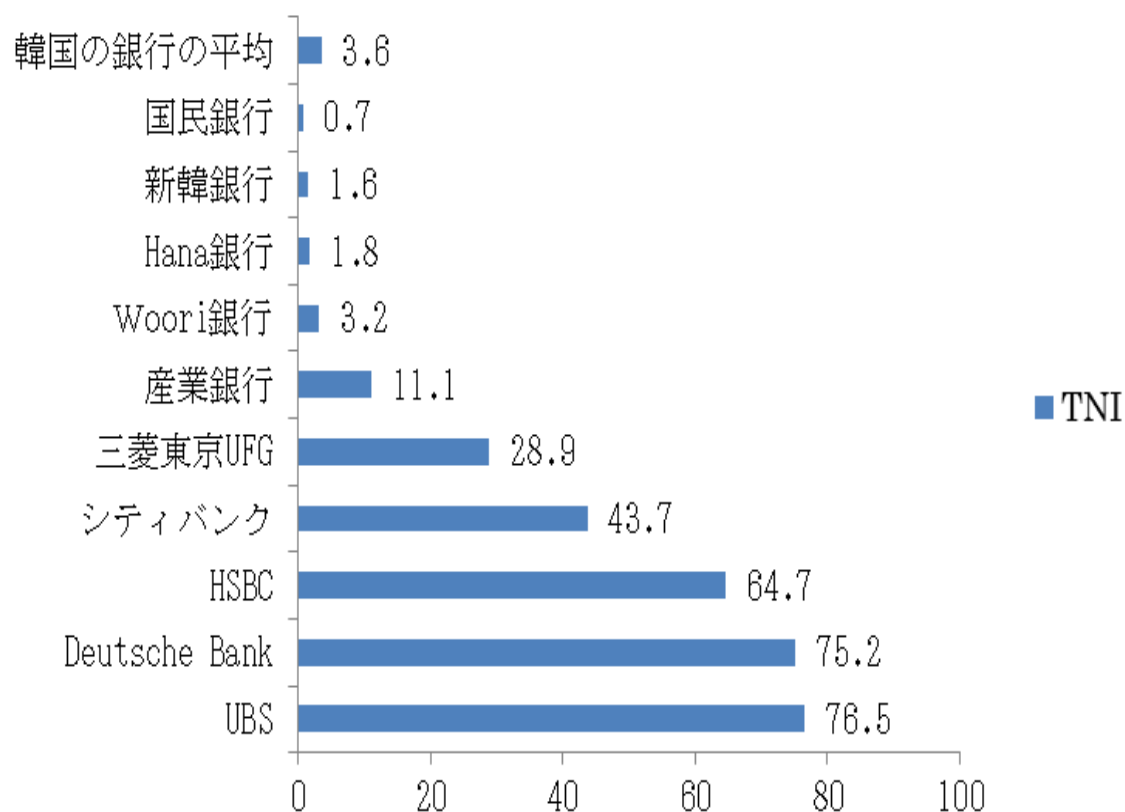
1997 年最大の海外店舗数を記録した韓国の銀行は 1998 年流動性危機を経験しながら一時的に減少した後、最近少しずつ店舗数が増加している。しかし、重要なのは、韓国の銀行の TNI(Trans-Nationality Index)は海外銀行に比べて顕著に下回っているということである。ヨーロッパの UBS や HSBC は 50 以上でアメリカのシティバンクもほぼ同じレベルである。アジアの三菱東京 UFJ も 28.9 である。それに比べて韓国の銀行の平均 TNI は 3.6 である。もちろん、地理的な利点を持っているヨーロッパや金融が発展されているアメリカより TNI が低いことは仕方がないと思うが、韓国と同じアジアで営業環境も似ている日本の銀行と大きい差があるといえることは韓国の銀行が

<sup>7</sup> 金融監督院、「国内銀行の海外営業店の実績分析と現地化指標・評価結果および指導現況(국내은행의 해외영업점의 실적분석과 현지화지도/평가결과 및 지도현황)」、2013 年 11 月 12 日

考えるべきものである。(図表 1-16 参照)。

図表 1-16 : 各国の銀行の TNI

(単位 : %)



(出所) 金融監督院、韓国金融研究院の資料をもとにサンジョン KPMG の経済研究院が作成

(注) 韓国の銀行は 2010 年基準、その以外は 2006 年末基準

現在韓国の銀行の海外進出の特徴は地域によって偏りがある。同じアジアの 国家として類似な文化圏で多くの企業が進出していたことを見ると当たり前だと思う。故に競争の激化による収益性の悪化を防止するためには差別化されたビジネスモデルが必要である。また収益源の分散としてある程度地域的な分散をすることもいいアイデアであるがグローバル銀行に比べて競争優位が明らかに存在していない場合は地域的に成長率と海外進出の成功可能性が高い地域に対して選別的戦略がもとめられる。

また、保守的企業文化で有機的な成長本位の戦略を展開した結果、海外進出と現地化の水準が先進国に比べて非常に遅れている。そんな状況を打開するために韓国の銀

行は現在の海外ネットワークを最大限に活かして非有機的成長を進行する必要があると思う。

#### 第四節 国際競争力

Davos Forum として知られている World Economic Forum の金融発展報告書 (Financial Development Report) をみると韓国の金融発展指数 (Financial Development Index) は世界 15 位である。香港、アメリカ、イギリスなどの伝統的な金融強国が高い順位にランクされており、ちなみに日本は 7 位である (図表 1-17 参照)。

図表 1-17：各国の金融発展指数の順位

国家	2012	2011	2010	2009	2008
香港	1	1	3	5	8
アメリカ	2	2	1	3	1
イギリス	3	3	2	1	2
シンガポール	4	4	4	4	10
豪州	5	5	5	2	11
カナダ	6	6	6	6	5
日本	7	8	9	9	4
韓国	15	18	24	23	19

(出所) World Economic Forum、www.weforum.org

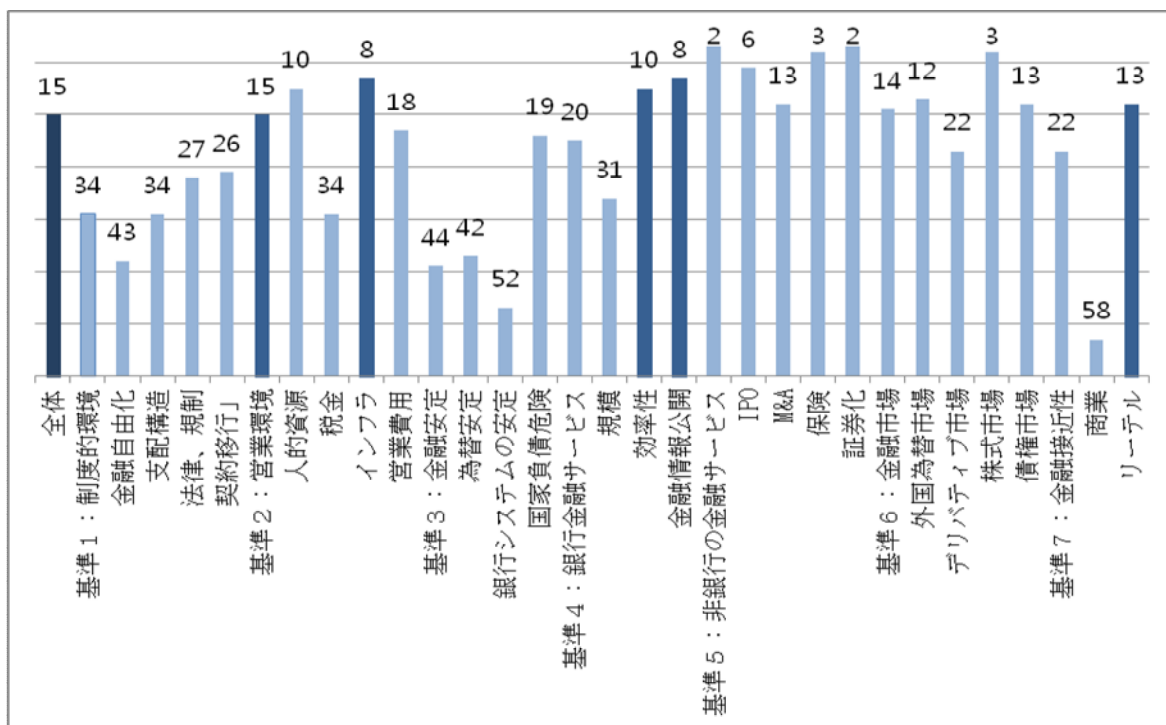
報告書は大きく規制面、金融機能面、金融接近性に分かれる。その中で韓国は制度・政策・要因分野で人的資源とインフラ面で高い評価を受けている。金融仲介機能分野は銀行金融サービスで効率性と金融情報公開水準が、非金融サービスと金融市場は全般的に高い水準である。金融接近性分野ではリテール業務に強みがある。しかし、全体的には制度・政策・要因の部分は非常に弱く見える (図表 1-18 参照)。<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> キムジュホァン(김주환)、「金融発展指数でみた韓国金融のグローバル競争力(금융발전 지수로 본 우리나라 금융의 글로벌 경쟁력)」『KB ビタミン Dairy(KB ビタミン Dairy)』、2013 年、2013-007 号 p.3

図表 1－18：2012 年韓国の金融発展指数の内訳

(順位/62 か国)



(出所) World Economic Forum、www.weforum.org

韓国の金融競争力は韓国の GDP 順位と変わらない。したがって、以下で韓国の銀行産業を海外進出の核心力量である資金調達能力、資金運用能力、経営インフラ面での三つの側面から調べて見た。

### (1) 資金調達能力

2013 年基準で韓国の GDP は世界 15 位であるが、The Banker による基本資本基準で韓国の銀国の世界順位は 100 位内には 6 行があるが、50 位以内には一行もない。100 位内の銀行の国家別の GDP 対資産比重を見ると、平均的には 1.41 倍で韓国の 6 大銀行は 1.38 倍であり変わらない。しかし、国家別の 1 位銀行の GDP 対資産比重を見ると、韓国の WOORI 銀行は 0.23% でユニバーサル銀行であるヨーロッパ銀行よりは低くインドとロシアの銀行と規模がほとんど同じである。しかし、アメリカの 0.15% より高い。即ち、経済規模面で見ると韓国の銀行の規模はそれなりに規模があるが、グローバル銀行に比べて規模が小さいことは海外資産の比重が少ないためであると予

想される。その意味でアメリカの JP モルガンチェースと BOA の場合、2010 年営業利益基準でそれぞれ 22%、17%の収益は海外から創出された。日本の三菱東京 UFJ も売り上げの約 30%ぐらいが海外収益である。韓国と GDP が同じ水準のイタリアの UniCredit も海外資産が 58.7%に至っている。もちろん、これはアメリカとヨーロッパの銀行は類似な文化圏で海外進出が容易であることもあるが、日本の場合を見るとより積極的海外戦略が必要である。

銀行の規模は銀行の基本的な資金調達能力につながって主な競争優位の一つである。特に海外の大型インフラ事業の受注の場合は、大型銀行からの信頼感と資金調達能力がかならず必要である。2009 年 UAE から 186 億ドル規模の原発事業の受注したとき、世界 50 位以内の SC 銀行からの保証書を条件にしたことが決定的な要因になった。また、2011 年トルコの 220 億ドル規模の原発事業の受注案件の失敗の原因として韓国の金融機関の資金調達能力が話題になったこともある。その時、大型銀行で資金力を持っている三菱東京 UFJ コンソーシアムの受注ができた理由も他の銀行に比べてはるかに強い資金調達能力にある。

したがって規模的な観点でみた韓国の銀行は世界 100 位内の銀行を保有している 24 カ国の中で 22 位にランクされて資金力などの競争力が落ちると思う。しかし、24 カ国の内訳を見ると韓国の銀行にも可能性はある。韓国より GDP 順位が低い国の中で韓国より一人当たり GDP 順位が低い国はマレーシアしかないということである。また、アジアと南米などの新興国が多い地域よりは韓国の銀行は規模面で大きい。その意味で韓国は新興市場には規模による資金調達能力はあると考える。それに加えて海外の大型のインフラ事業などを推進する時は、他の銀行とコンソーシアムなどの柔軟な戦略が必要である。

## （２）資金運用能力

Bankscope は 2009 年から 2010 年まで平均的に各国の 4 大商業銀行の収益構造を分析した。それによると韓国の銀行は利子収益比重が 80.4%でエマージング市場である中国の 79.5%と似た構造を持っていた。ヨーロッパの先進国を比べると 20%以上の差があって、一般的に伝統的貸出業務中心の業務を持っていて、韓国の銀行の収益構造がほとんど同じだといわれる日本の銀行と約 7%の差がある。それに比べて先進国の場合はトレーディングやデリバティブの取引収益と手数料などの多様な収益源を持つ

ている(図表 1-19 参照)。

図表 1-19：主要国の 4 大商業銀行の収益構造 (2009~2010 年平均)

(単位：%)

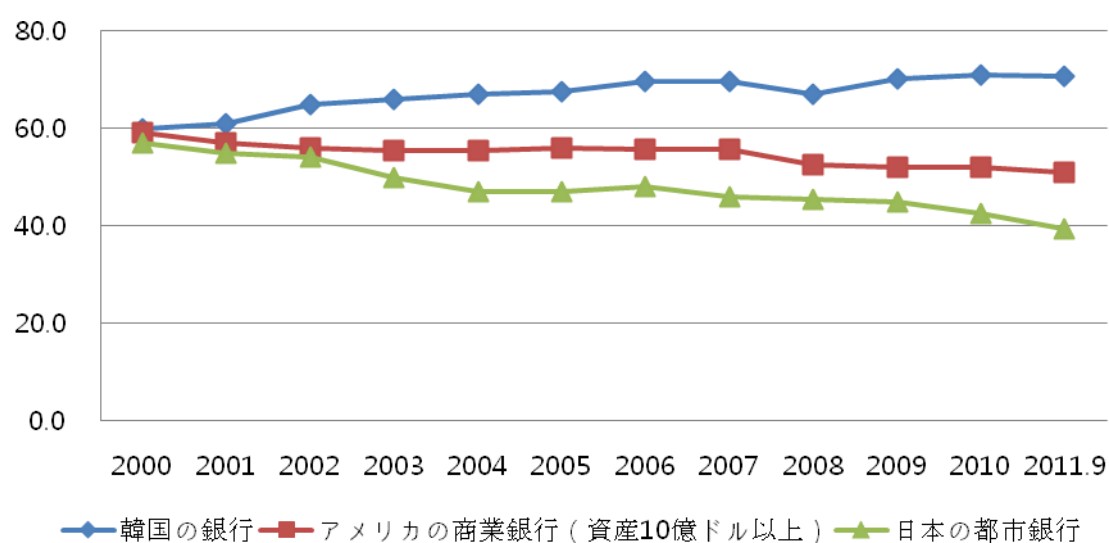
区分		韓国	アメリカ	イギリス	ヨーロッパ	中国	日本
利子収益比重		80.4	75.6	51.1	57.5	79.5	73.5
非利子収益 比重	合計	19.6	24.4	48.9	42.5	20.5	26.5
	トレーディング	2.1	7.5	30.6	11.4	0.6	8
	有価証券など	6.3	4.5	2.1	1.9	1	0.1
	保険関連利益	0	0.6	-10	3.1	0	0
	手数料	11.3	11.9	26.1	25.9	18.8	18.4

(出所) Bankscope、www.bvdinfo.com

それにもかかわらず韓国、アメリカと日本の主要銀行の資産対貸出の比重の推移を見ると、アメリカと日本の都市銀行は貸出の比重がだんだん下がっているが韓国の場合はもっと増えている(図表 1-20 参照)。

図表 1-20：主要国の銀行の資産対貸出比重の推移

(単位：%)



(出所) 金融監督員、アメリカ FDIC、日本銀行

それは過去韓国の銀行産業は政府の経済計画によって資金調達と運用ができて政府が調達した海外資金を決まっている金利で企業に配分する役割だったことに基づいている。その後、1980 年後半金利自由化により、銀行産業は発展できたが 1988 年の流動性危機によって銀行はリストラされた状況で銀行の核心力量を育てる時間が足りなかった。それに比べてアメリカの銀行は大好況以降、投資銀行の業務が禁止された銀行は金融力量の強化と事業多角化などで成長を求めた。日本の三菱東京 UFJ も北米、ヨーロッパ、南米地域への進出を拡大しながら、RBS の PF 金融を買収するなどの事業多角化戦略を展開している。その意味で韓国の銀行はトレーディングとデリバティブなどの市場への積極的な参加と資産流動化など付加価値が高いビジネスを通じて安定的なビジネス基盤を作ることが必要である。<sup>9</sup>

### （３）経営インフラ

銀行は標準化された IT システムと人材の産業と言っても過言ではない。IT システムは銀行の全般的な営業の基盤で、資金調達から運用を経てリスク管理まで幅広く影響を及ぼす。さらに ICT 技術の発展は、伝統的な銀行産業の壁を越えて他の産業との融合と競争を可能にする。1980 年代にアメリカの銀行が新しい収益源としてデリバティブ市場に進出したことができたことも、IT の発展によるリスク管理システムがあったからである。

アメリカの銀行は、大型商業銀行は総資産の 0.5～0.6% ぐらいを IT システムに投資して一番積極的である。ヨーロッパの場合も 0.2～0.3% でかなり高い。しかし、韓国は 2013 年基準総資産 2,115 兆ウォン中で 2.6 兆ウォンが投資されたが、その比率は 0.12% に過ぎない。その大きい差は、アメリカやヨーロッパの銀行は持続的な M&A による IT 統合、膨大な海外ネットワークのシステムの管理維持費とデリバティブなどの新商品の開発によると推定される。その意味で韓国の銀行の海外進出戦略は IT 投資の増加要因になる可能性が高い。<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> ジョンヨンシキ(전용식)、「世界 100 代銀行と国内銀行の収益性比較と示唆点(세계 100 대 은행과 국내은행의 수익성 비교와 시사점)」『保険動向(보험동향)』、2014 年、保険研究院、春号 p. 32

<sup>10</sup> パクヒョンス(박현수)、「銀行競争力の国際比較と示唆点(은행경쟁력의 국제비교 및

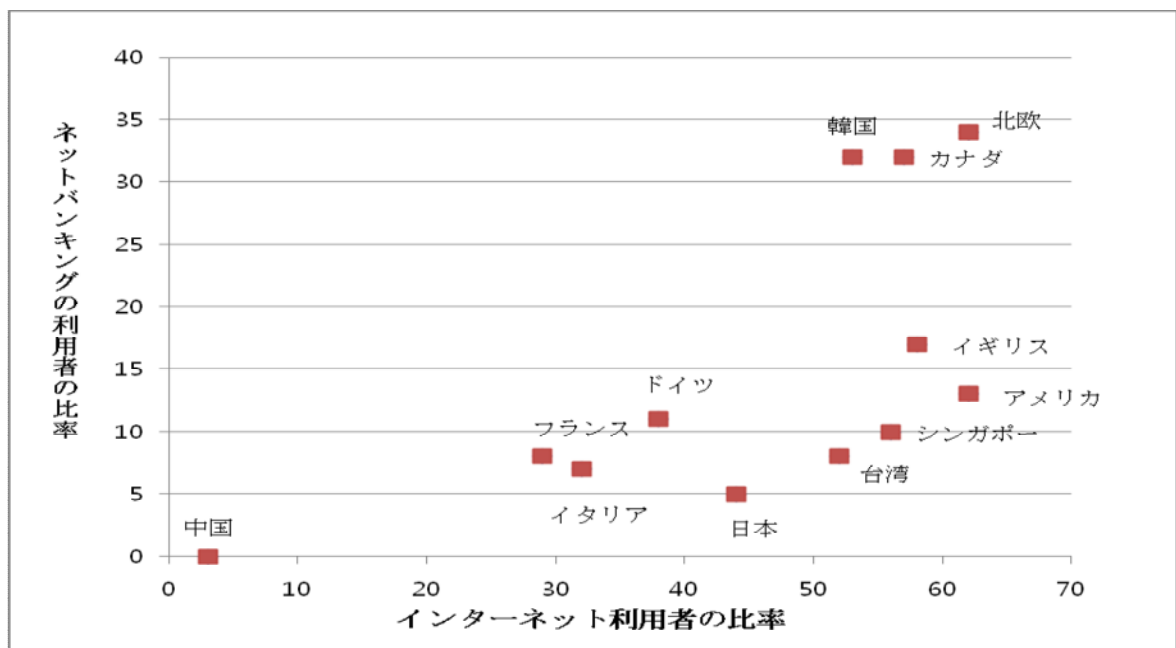


現在韓国銀行の場合は2012年まで金融機関の全社的戦略を適時に推進して高付加価値サービスの提供をする次世代システムが構築された。2013年からは韓国の豊富なITインフラによるネットバンキングをはじめにスマホバンキングなどのデジタルチャンネル中心のポスト次世代システムの構築に集中していた。その上に韓国の金融IT技術は日本、東南アジア、東ヨーロッパに輸出されている。市場調査機関であるOVUMによると、ポスト次世代システムは銀行の顧客満足度を高めて売上を伸ばす機会を提供すると予測される。

また、韓国は世界的にインターネットとスマホの普及率が高く、ネットバンク利用率も高い。したがって、韓国の銀行は先進国水準のITインフラとネットバンキングとモバイルバンキングのノウハウによって国際競争力があると考えられる(図表1-21参照)。

図表 1-21：主要国のインターネットおよびインターネットバンキングの現況

(単位：％)



(出所) インターネット専門銀行の設立展望および課題、韓国銀行、2005.07 再構成

金融専門人材は顧客の様々なニーズを満たすためだけでなく、銀行の収益を創出する成長動力として重要なインフラである。IMD(International Institute for Management Development)の国際競争力ランキングによると、韓国は世界2位の高い教育水準(1位シンガポール、4位日本、アメリカ18位)にもかかわらず金融専門人材は世界39位にランクされていた。これは韓国の銀行の人事システムに根ざしている。韓国の銀行の場合は、人材を採用するときに職種別の募集ではなく公開採用のシステムで銀行産業の特性である循環補充の体系を持っていた。専門性は実務現場から得られることが多いから循環補充は専門人材を育てるための障害物になっている。その上に専門職に対する補償体系が確実に備わっていないからむしろ、優秀な人材を外資系金融機関に奪われることもある。海外研修や外部委託教育プログラムが既存の業績による褒賞の意味が濃くて事後管理ができないことも専門人材の経歴開発につながらない理由である。

日本は韓国よりは高いけど31位にランクされている。終身雇用などの伝統的な人事システムで差別的補充に組織の拒否感が高いから専門人材の維持および確保が難しい理由である。国内営業に集中しているビジネスモデルも専門家の養成と外部専門家の外部採用を遮る要素である。

グローバル化が進行すればするほど専門人材の確保が必要である。したがって早く専門職郡の人事システムと養成プログラムを構築することが重要である。

## 第二章 時代別のグローバル戦略の変化

共産主義下の経済の衰退を見ながら、世界経済は資本主義を基盤にした今のような経済システムを構築することができた。その意味から見ると金融会社、少なくとも銀行という組織は資本主義の前提の下で存在していると言っても過言ではないと思う。しかし、現代経済の発展の歴史を見ると、資本主義だけではなくて政府の規制が相互補完的な関係をもっていることも明らかになる。それだけにグローバル銀行の海外進出の段階を資本主義 4.0 の時代別の分類によってグローバル銀行の海外進出戦略と背景について考察する。

### 第一節 レッセフェール時期（1876 年～1931 年）

アダム・スミスの‘国富論’の‘見えざる手’による資本主義が働くという時代である。政府の規制及び関与よりは経済自体がそのままで効率的に作動する。

現代的な意味で最初の銀行と呼ばれる 14 世紀メディチ銀行を含めたイタリアの銀行は、商業銀行をはじめ、金融に関連しているすべての業務を銀行の業務領域に追加しながら発展してきた。商業銀行と投資銀行に分かれる前まで、元の銀行はマーチャントバンクであった。マーチャントバンクは貿易金融からはじめて政府に金融を提供するだけではなく、戦争の費用を調達する役割を果たした。

米国の 9 世紀代表的銀行であった JP モルガンが鉄道産業と鉄鋼産業の構造調整のために米国企業の債券をヨーロッパ市場に供給し、資金を調達する産業資本の役割を果たした。<sup>11</sup>20 世紀初からはアメリカ銀行の海外進出が行なわれた。シティバンクは 1902 年アジアとヨーロッパに初頭に事務所を開設して、1914 年からは南米に進出し、海外に進出する国内企業に金融サービスを提供するために海外に進出した。

ヨーロッパは、19 世紀後半から帝国主義の一環でイギリスが本格的にマーチャントバンク、植民地銀行、海外銀行が活動拠点を結ぶことでグローバル戦略が行われた。<sup>12</sup>バークレイズは 1910 年代イギリスの植民地拡張政策によって西アフリカや西インドに

---

<sup>11</sup> キムホァジン(김화진)、「グローバル金融危機と金融産業の構造再編—金融産業の歴史と発展戦略(글로벌 금융위기와 금융산업의 구조재편-금융산업의 역사와 발전전략)」『ソウル大学校法学(서울대학교법학)』、2010 年 9 月、第 51 巻第 3 号、p. 144

<sup>12</sup> 山本明人、「グローバル化のもとの金融業の国際展開と欧米メガバンク」『修道商学』、2006 年 5 月 11 日、第 47 巻第 1 号 p. 81

進出した。

日本の場合は 20 世紀初頭三菱東京 UFJ の前身である三菱銀行は、海外に進出した金融以外の系列社に金融サービスを提供するためにロンドンとニューヨークなどに進出した。

レッセフェール時代のグローバル化は帝国主義によって政治的性格が強かった。また貿易金融と外国為替の業務は行なわれたが、事務所設置で国内企業を補助するくらいのグローバル化の初期段階の形態を見せている。しかし、1929 年世界大恐慌をきっかけに銀行のグローバル化は停滞することになった。

## 第二節 修正資本主義時期（1931 年～1980 年）

資本主義市場は完璧ではない。資本主義は根本的に競争と欲求という人間の二つの本能に基づいている。それに利益と資本の蓄積は、道徳的に妥当な動機として受け入れることと自由な経済活動を条件としている。しかし、エゴイズムと所得不均衡の発生は初期段階の資本主義を崩して積極的な政府の介入が必要な状況になった。

この時期は政府の規制による銀行産業の構造変化と実的なグローバル戦略が行われた時期である。米国では大恐慌の原因の一つが商業銀行の放漫な経営と規制措置の不足だと思われて、1933 年いわゆるグラス・スティーガル法（Glass-steagall act）とよばれる銀行法（Banking Act of 1933）を制定した。この法案の主な内容としては、商業銀行の投資銀行業務からの完全分離、預金金利の上限設定、預金保険制度の創設と連邦準備制度の強化などの現在までなかった規制が含まれていた。

投資銀行業務との分離と厳しい規制は 米国の銀行が新しいビジネスモデルを探しに国内市場を脱してグローバル化することを加速化させた。特に国内の金利制限はアメリカの資金市場がヨーロッパ市場まで広がることになった。1939 年にシティバンクは海外事務所が 100 ヶ所を超えた。1958 年ローマ条約によってヨーロッパ経済共同体が誕生してから、関税の回避の目的でヨーロッパ市場に進出した多くの米国の金融需要を満たすための海外戦略が本格的に行われた。

日本の銀行の海外進出は、第二次世界大戦後のブレトン・ウッズ体制（Bretton Woods Agreements）によって国内に必要な外貨調達するためであった。1950 年代から国内経済を復興させることができ、高度成長期に入ってから 1960 年代にはアメリカのように海外に進出した国内企業の金融需要を充足するためのグローバル戦略が実施された。

その結果、1960 年代末には現地法人 8 か国、海外支店 55 か所、海外事務所 35 か所に達した。しかし、日本も国際収支についての強い規制によってグローバル戦略は貿易金融に限られた。

1970 年代にアメリカや日本の銀行はブレトン・ウッズ体制からキングストン体制（Kingston System）への転換、石油危機、スタグフレーションなどを契機に、金融費用がより低いヨーロッパ市場でオイルマネーなどをシンジケート・ローンによって途上国にリサイクルするだけではなく、銀行間市場でユーロダラー市場を積極的に展開した。<sup>13</sup>資産基準世界トップ 10 の中で 9 位まで占めている日本の銀行は、外貨貸出の規模が 1971 年度 17 億ドルから 1980 年 549 億ドルまで急増した。また、1980 年には 23 か所の銀行の海外支店が 142 か所まで拡大された。<sup>14</sup>

かくしてグローバル銀行は 1960 年代までの自国企業向けの海外資金調達の役割から、1970 年代の海外拠点を基盤にした多国籍企業と途上国向けの積極的な金融サービスで一層発展されたグローバル戦略を展開した。特に企業向けの金融が隆盛した時期である。しかし、アメリカの場合は国内の金融規制が銀行のグローバル化をもたらした要因になって海外進出した企業の金融需要を満たすことが目的だったが、日本の場合は国内に必要な 外貨資金を調達することが主な目的であった。

### 第三節 新自由主義時期(1980 年～2008 年)

政府の過度な政策と干渉がスタグフレーションを起こした結果、資本主義の原則の一つである自由な経済活動に差し支えることになった。したがって、資本主義市場はケインジアンが考えたより効率的だから政府に対しては規制を緩和して通貨政策を通じてインフレーションを統制する役割のみが求められた。それによって各国は金融規制緩和と自由化を推進した。理由としては金融市場の効率性と金融競争力の強化のためだった。また各国の経済が国際化によって資金調達と資金運用の国際化が必要だからである。

米国では商業銀行と投資銀行の業務領域を厳格に分離したグラス・スティーガル法

---

<sup>13</sup> 山本明人、「グローバル化のもとでの金融業の国際展開と欧米メガバンク」『修道商学』、2006 年 5 月 11 日、第 47 巻第 1 号、p. 82

<sup>14</sup> リグァンチョル(이광철)、『銀行産業の国際化および現地経営戦略についての研究(은행산업의 국제화 및 현지경영전략에 관한 연구)』、1996 年、韓国金融研究院、p. 7

(Glass-steagall act) を 1999 年グラム・リーチ・ブライリー法 (Gramm-Leach-Bliley Act) の制定で一部の条項が廃止されて、事実上商業銀行が証券業務のみならず保険業務まで兼業することを許可した。日本の場合も 1992 年金融制度改革法案が制定され、銀行および証券会社が子会社を持つことで兼業経営が可能になった

1960～1970 年代末まではユーロ市場を舞台にしたシンジケート・ローンが隆盛したが、1982 年メキシコの通過危機を契機に資金調達費用が安い有価証券とデフォルトの可能性が低い短期証券および債権の比率が非常に高くなった。いわゆる金融の証券化はグローバル銀行の伝統的な商業銀行業務から直接金融市場の投資銀行業務へのグローバル戦略の変換を引き出した。

また IT 技術の発展は金融市場のグローバル化を強化した。大量の情報を処理することができる IT 技術は、世界金融市場を連結して 24 時間取引が可能になった。そのうえに、情報通信の発達はリスク管理技術を発展させ、デリバティブなどの新しい形態の商品を開発することで資金市場の効率性を高めた。

このような金融規制の緩和、金融の証券化と IT 発展はグローバル銀行の海外戦略にも以下の変化をもたらした。

一つは、戦略的提携と M&A による金融機関の大型化である。規模の経済による効率性と現地化を通じたより早い現地営業を可能にした。しかし、M&A による積極的な海外進出は規模の経済による効率性を求めることが前提条件になる。1998 年から 2000 年まで競争力あるネットワークを基盤にして 25 件の M&A を実行したシティバンクは、内部効率化に失敗して LRAC (Long Run Average Cost) の上昇による規模の不経済を招いた。これは経営陣を圧迫する要因になって 2003 年シティバンクは高危険商品である CDO (Collateralized Debt Obligations) 市場で攻撃的な営業をすることになった。それによってシティバンクは、2008 年の金融危機の影響で 2009 年は国有化されることになった。それに比べて海外進出の後発走者であったスペインのサンタンデール銀行は、攻撃的な M&A による成長戦略を展開したことにもかかわらず徹底的な組織統合と IT 統合を行うビジネスモデルで 1989 年基準世界銀行順位 152 位だったが、2009 年には 5 位になるほどに成長ができた。

二つは金融規制の緩和による兼業化の強化でビジネスの多角化が成り立った。リテールバンキング市場での有機的成長と M&A に規模の経済の確保だけではグローバル銀行の持続的成長を達成することには限界があった。その理由でグローバル銀行はビ

ビジネスの多角化を展開した。1998年にシティバンクは投資銀行と保険部門に強いトラベラーズ (Travelers) と 2000年にJPモルガンはチェース・マンハッタンバンクと合併して商業銀行と投資銀行を兼業するJPモルガンチェースができた。JPモルガンは実際に商業銀行中心だったが業務領域の規制緩和によって本格的な投資銀行に変わった。それによってJPモルガンチェースは多角化されたビジネスモデルに基づいた安定的な収益基盤を構築した。しかし、商業銀行の投資銀行への進出が良い結果だけをもたらしたわけではない。世界的な低金利と規制緩和で他グローバル銀行が自己資本投資などの高危険ビジネスに集中して、2008年に起こった金融危機のとき大きい損失を受けたこともある。商業銀行の投資銀行への進出は新しい収益源になることもできるが、過度な集中はリスクを高めることになる。

#### 第四節 新しい資本主義時期 (2008 年以後)

2008年アメリカ発の金融危機は資本主義の2段階である修正資本主義と似ている構造になる可能性が高い。アメリカの規制強化法案や国際決済銀行の自己資本比率の強化などがそうである。

グローバル銀行も規制強化によって、既存の海外進出の拡大戦略は選択と集中の海外戦略に変わっている。競争優位がある業務と地域に集中する一方、費用効率性が落ちる業務を売却して危険な資産を減らして銀行の安全性を求めている。

特にアメリカではその傾向が強い。シティバンクは競争優位であるPBとリーテル業務と危険性が低いCMS業務に集中している。Goldman Sachsはヘッジファンド部門を売却してアメリカの商業銀行業務を拡大している。JPモルガンもエマージング市場をターゲットにして資産管理部門を強化している。

ユニバーサル銀行が多いヨーロッパでも、自己資本比率を高めるために海外資産を売却していた。BNP Paribasはアメリカとカナダの貸出事業部門を売り、サンタンデール銀行はアメリカの消費者部門と南米のブラジルとチリなどの資本を売却した。

日本は1990年3月基準44銀行が296カ所の支店、442カ所の事務所を保有していたが、バブル経済の崩壊による不良債権の増加でアメリカとヨーロッパを中心に撤退した経験がある。その経験によって日本の銀行が競争優位である資金力と海外ネットワークに基盤にして、収益中心の戦略を展開してシンジケート・ローンやPF金融とCMS市場に集中してきた。しかし、2008年から金融危機の影響があまりなかった日本の銀

行は、M&A、戦略的提携、ビジネスの多角化などの積極的海外戦略を展開している。



### 第三章 海外進出のための環境分析

銀行の海外進出にとって決定要因としては内部要因と外部要因がある。内部要因としては国内市場の集中度、収益率の減少、親会社の国際競争力などである。外部要因としては規制、進出国との経済関係、新しい収益創出の機会、技術の発展などである。本研究では内部要因として海外進出の必要性について言及した。本章では韓国の銀行が海外進出するとき考慮しなければならない決定要因について分析したいと考える。

#### 第一節 規制環境

前述したとおり経済システム、特に金融システムにとって規制環境は何より大きな影響を及ぼす。金融制度を歴史的に見ると、金融危機の対策として台頭してきた。現在は世界的に 2008 年の金融危機の発生した後、これからは二度と同じ失敗が起きないようにいろんな対策を検討してきた。今後の金融制度と規制の性格を理解するためには、2008 年金融危機の原因について一応調べることが必要だと考える。

2008 年の金融危機の主な原因は下の通りだ。一つ、金融機関の収益極大化のための過大なリスクテイクとその背後に潜んでいるモラルハザード（大石死せず）。二つ、金融商品の複雑化によるリスクの見えにくさである。三つ、金融市場の国際化によるリスクの広がりである。四つ、上の問題を効果的に監視・監督できなかった金融監督体制である。

このような原因から見て金融危機の再発防止に向けた規制改革の基本的な考え方は次のようになる。一つ、金融機関のモラルハザードの抑止と納税者負担の回避である。『大き過ぎて潰せないから大きくても潰す』へと観点が変わっている。二つ、金融機関による高いリスク業務の抑制、取引の透明性向上である。三つ、消費者と投資家の保護の強化である。四つ、実効性ある金融監督体制の構築である。その中で銀行の経営戦略に一番影響力が高いと思うのが BIS のバーゼルⅢと銀行の業務範囲に対する規制であると思われる。<sup>15</sup>

##### (1) BIS(自己資本比率)

---

<sup>15</sup> 三谷明彦、『国際的な金融規制改革の動向（7訂版）』、2013年8月15日、みずほ総合研究所

バーゼルⅢは2013年1月1日から始まる移行期間を経て、2019年1月1日から完全実施予定になっている。主な中身は金融機関の健全性をより強化するため、自己資本のうち、より損失吸収力の高い普通株式を中心とする Tier1 資本を重視する。Tier1のうち普通株式など、Tier1、自己資本全体の各々について、リスクアセット額に対する最低比率を設定している。最低比率は普通株式などで4.5%、Tier1で6%、自己資本全体で8%である。なお、各最低比率に対し2.5%の資本保全バッファを一律に上乗せさせて、景気過熱時にはさらに0~2.5%のカウンターシクリカル資本バッファを各国当局の判断により上乗せする。バッファ上乗せ後の水準を下回った場合は、配当などの社外流出を制限する。これによって銀行は危険資産を減らして安全資産を確保することになる。韓国の銀行は、1998年の流動性危機以降金融監督機関の厳しい指導によって高い自己資本比率を維持してきたのが現実である。しかし、2008年の金融危機のために前より厳格なルールが適用されれば、新しい収益源としてデリバティブなどの複雑でリスクが高い市場への積極的な参加は多少難しいと思う(図表3-1参照)。

図表3-1：BIS基準

(単位：%)

	普通株等Tier1 (控除後)	Tier1	総資本
最低水準(A)	4.5	6.0	8.0
資本保全バッファ(B)	2.5		
(A)+(B)	7.0	8.5	10.5
カウンターシクリカル 資本バッファ※	0~2.5		

※景気過熱時のみ各国の判断で上乗せ

(出所) バーゼル委『BaselⅢ:A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems』をもとにみずほ総合研究所が作成

その上に韓国の銀行は、最近既存の現地法人中心の消極的戦略から M&A 中心の積極的海外進出戦略への変換を先を争って発表している。また収益率の減少によるデリバティブなどの商品で高い収益を上げるための方策も模索されている。したがって、2019 年から実施される BIS 基準を考えれば、海外進出にとってハブアンドスポーク (Hub And Spoke) などの選択と集中戦略が必要である。

## (2) 銀行の業務範囲に対する規制

預金を取扱う金融機関が破綻に陥った時に預金者、投資者や納税者に被害をもたらすことを防止するため、預金を中心とするリテール業務とリスクの高い業務を禁止ないし制限する動きが強まっている。

米国は 2010 年 7 月に包括的な金融規制改革法(ドッド・フランク法)を成立させた。その中でボルカー・ルールとデリバティブ取引規制は、直接に銀行の教務に影響を及ぼす案である。ボルカー・ルールは銀行とその持株会社・グループ会社に対し、自己勘定トレーディングとヘッジファンドや PE ファンドへの出資などを原則として禁止している。但し、ヘッジファンド・PE ファンドへの出資については当該ファンドの収入出資金の 3%以下、かつ出資者である銀行などの Tier1 資本の 3%以下の金額に限り許可される。さらに合併後の負債の合計が金融機関全体の負債合計の 10%を超える場合は大規模合併は禁止される。デリバティブ取引規制は、デリバティブ取引の中央清算機関 (CCP)での清算とデリバティブの取引内容の情報蓄積機関への登録を義務化する。そのうえに、銀行本体でのデリバティブ取引は実質的に禁止される。

韓国の銀行は世界的な低金利、低成長による収益率の低下を克服するために投資銀行市場に進出してきた。しかし、世界最大金融市場であるアメリカの業務領域についての規制強化は、攻撃的な高収益ビジネスへの参入を希望する韓国の商業銀行には高いハードルになる可能性が高い。ただ、リスクが高い商品ではなく M&A、企業コンサルティングなどの手数料中心のビジネスに進出することができるが、まだ韓国の銀行や系列社である証券会社はグローバル銀行に比べて競争力が落ちる。それにもかかわらず韓国の銀行が投資銀行業務の能力を育てなければならない理由は、バークレイズやサンタンデールなどが商業銀行中心だけの戦略によって成長の限界を経験して投資銀行に進出したが最初に試行錯誤の時期を経たことがあったためである。

## 第二節 韓国の貿易対象国と海外直接投資の現況

経済的な環境の分析では、銀行が海外進出をする時に進出国を決めるための優先的に参考すべき項目がある。20 世紀初から実際に海外進出を実行したシティバンクから後発走者で海外進出にとって 1980 年以降に急速な成果をもたらしたサンタンデール銀行までをみると、最初は自国の企業向けの金融サービスに集中した。その意味で当節では、2013 年基準世界 8 位の貿易国である韓国の貿易対象国と韓国企業の海外進出のバロメーターである海外直接投資国について調べてみた。

2013 年基準韓国の 10 大貿易対象国をみると、現在韓国の銀行が進出している中国、日本、アメリカが大部分を占めている。石油などのエネルギー資源の輸入が中心になる中東地域以外には、地域的にはアジア地域に集中している。その中でもベトナム、インドネシアなどのアセアンの国家が相当部分を占めている（図表 3-2 参照）。

図表 3-2：2010 年 10 大輸出入対象国の現況

（単位：億ドル、％）

2013 年 10 代輸出国				2013 年 10 代輸入国			
順位	国家	輸出額	比重	順位	国家	輸出額	比重
1	中国	1,458	26.1	1	中国	830	16.1
2	アメリカ	621	11.1	2	日本	600	11.6
3	日本	347	6.2	3	アメリカ	415	8.1
4	香港	278	5	4	サウディアラビア	377	7.3
5	シンガポール	223	4	5	カタール	259	5
6	ベトナム	211	3.8	6	オーストラリア	208	4
7	台湾	157	2.8	7	ドイツ	193	3.7
8	インドネシア	116	2.1	8	クウェート	187	3.6
9	インド	114	2	9	UAE	181	3.5
10	ロシア	112	2	10	台湾	146	2.8

（出所） 韓国関税庁、[www.customs.go.kr](http://www.customs.go.kr)

2013 年基準で韓国は、ヨーロッパ連合 26 カ国とアセアン 10 カ国を含めて 46 カ国と FTA (Free Trade Agreement) を締結している。現在交渉中であるカナダ、オーストラリア、コロンビアまで発効すれば、世界 GDP の約 62% が経済的領土になる。現在韓国の貿易額の中で FTA 対象国が占めている比重は約 35.4%であることを考えれば FTA の波及効果は大きい(図表 3-3 参照)。

図表 3-3 : 2013 年 FTA 締結国別の交易の現況

(単位: 億ドル、前年比%)

区分	輸出額	増減率	収入額	増減率	交易額	交易比重
EU	489	-1.1	562	11.6	1,051	9.8
アメリカ	621	6	415	-4.2	1,036	9.6
アセアン	597	6.2	430	1.6	1,027	9.5
シンガポール	223	-2.7	104	7.1	326	3
インド	114	-4.5	62	-10.7	176	1.6
チリ	25	-0.3	47	-0.4	71	0.7
EFTA	24	63.3	64	-16.9	88	0.8
ペール	14	-2.2	20	21	34	0.3
合計	2,106	3	1,703	2.2	3,809	35.4

(出所) 韓国関税庁、[www.customs.go.kr](http://www.customs.go.kr)

地域別の輸出地域を見ると中国が一番大きい比重を持っていてアセアンとアメリカがその次である。ヨーロッパ連合と南米も物理的な距離と文化的差異にもかかわらず高いポジションを占めている。

韓国企業の地域別の海外直接投資金額を見ると、2012 年基準地域別の投資はアジア、北米、ヨーロッパの順である。3 地域の投資比重は、全体金額の 76.1%を占めている。最近 5 年間にこの地域の投資は 80%を上回っている。しかし、2012 年代には特に北米への投資が減って 70%まで減少した。それに比べて南米とオセアニア地域の投資はだんだん増加している(図表 3-4 参照)。

図表 3-4：地域別の海外直接投資の金額

(単位：億ドル、%)

地域	2008	2009	2010	2011	2012	前年比増加率
アジア	11,766	6,769	10,066	11,080	10,114	-8.7
北米	5,263	6,000	4,624	7,266	4,449	-38.8
ヨーロッパ	3,395	5,327	6,121	3,650	3,070	-15.9
南米	2,104	1,041	2,137	2,340	2,534	8.3
オセアニア	771	549	778	1,519	2,279	50.1
アフリカ	320	374	291	372	365	-1.8
中東	264	322	349	268	353	31.4
合計	23,883	20,382	24,366	26,495	23,164	-12.6

(出所) 韓国関税庁、[www.customs.go.kr](http://www.customs.go.kr)

アジア地域には韓国の銀行の中で唯一外換銀行が進出しているフィリピン向けの投資が持続的に増加している(図表 3-5 参照)。

図表 3-5：アジアの主要国の海外直接投資の金額

(単位：億ドル、%)

国家	2008	2009	2010	2011	2012	前年比増加率
中国	3,791	2,176	3,636	3,683	3,307	-10.2
香港	2,589	1,567	1,272	1,558	1,477	-5.2
インドネシア	503	347	880	1,246	964	-22.6
フィリピン	197	118	227	203	932	359.8
ベトナム	1,374	610	846	1,050	928	-11.7

(出所) 韓国関税庁、[www.customs.go.kr](http://www.customs.go.kr)

ヨーロッパではオランダが地政学的位置に基づいて物流、科学、エネルギーなどの分野に韓国企業の海外進出が急増している(図表 3-6 参照)。

図表 3-6：ヨーロッパの主要国の海外直接投資の金額

(単位：億ドル、%)

国家	2008	2009	2010	2011	2012	前年比増加率
オランダ	664	1,057	682	762	1,190	56.2
スペイン	16	114	56	48	352	639.8
イギリス	189	1,710	3,280	1,323	235	-82.3
スロバキア	117	53	22	31	210	572.6

(出所) 韓国関税庁、www.customs.go.kr

海外直接投資額の中で一番大きい部分を占めている製造業は、銀行の海外進出のとき色々な協力関係を作ることができる重要な指標である。2012 年基準で見ると、中国とアメリカ以外の地域としてはフィリピン、ベトナム、インドネシア、インドなどのアジア地域が多い。また大型インフラの需要が多いブラジルが四番目で、東ヨーロッパのスロバキアも目立っている。特に、スロバキアの場合は、サムソン電子と KIA 自動車が進出している状況でスロバキアの GDP の 20%を占めている(図表 3-7 参照)。

図表 3-7：製造業の主要国の海外直接投資

(単位：100 万ドル、%)

国家	2008	2009	2010	2011	2012	前年比増加率
中国	2,347	1,704	2,756	2,835	2,303	-18.8
フィリピン	45	26	151	88	891	916
アメリカ	982	703	359	502	698	38.9
ブラジル	13	7	134	919	635	-30.9
ベトナム	677	311	453	525	500	-4.7
インドネシア	164	77	171	848	472	-44.3
インド	134	216	154	410	210	-48.8
スロバキア	117	53	21	29	209	613.5
トルコ	41	176	51	59	187	216.6

(出所) 韓国関税庁、www.customs.go.kr

全体的に貿易対象国を見ると、新興国としてアセアンと南米の地域の重要度が上がっている。海外直接投資の場合も中国とアメリカの比重が大きいですが、その次にはアセアンと南米の地域が重要なポジションを持っている。また FTA は貿易だけではなくて韓国の企業が海外に進出する要因としても重要な影響力を持っていると考える。その意味で、世界最大規模の経済協定になる可能性が高い TPP(環太平洋戦略的経済連携協定)の動きも注目すべきである。

### 第三節 地域別の人口統計学的環境

海外進出は長期的な戦略が求められる。その意味で進出先を決める時は各国の人口構造の変化は調べてみるべきである。数年前から多くの人口で世界的消費市場として認められる BRICs の場合を見ても、人口構造の重要性は言うまでもない。現在まで世界経済市場は G7 といわれる先進国が主導権を持って経済を先導しながら、新興国を含めた OECD30 カ国(以下 OECD)と BRICs が成長エンジンとしての役割を果たしてきた。しかし、今から 10 年後、20 年後には、今までとは違う状況になる可能性が大きいと考える。

LG 研究院はグローバル市場を OECD、BRICs、Next Frontier(アジア 45 か国、ラテンアメリカ 34 か国、アフリカ 53 か国、エマージングヨーロッパ 16 か国、そのほか 8 か国など計 156 か国を含め)などの人口構造の変化と所得の増加を確認しながら、特に Next Frontier の国々をアジア、アフリカ、ラテンアメリカ、エマージングヨーロッパに大きくわけて市場潜在力が高い市場を調べてみた。<sup>16</sup>世界的に人口数の予想をみると 2013 年 72 億人の人口は 2025 年 81 億人、2050 年 96 億人、さらに 2100 年には 109 億人まで増加すると予測される(Medium-Variant Projection 基準)が、合計特殊出生率は 1990 年初は 3 名以上だったが、2000 年 2.65 名、2005 年～2010 年 2.53 名、2045 年～2050 年 2.24 名、さらに 2095 年～2100 年までは 1.99 名まで下がると予想されている(図表 3-8 参照)。

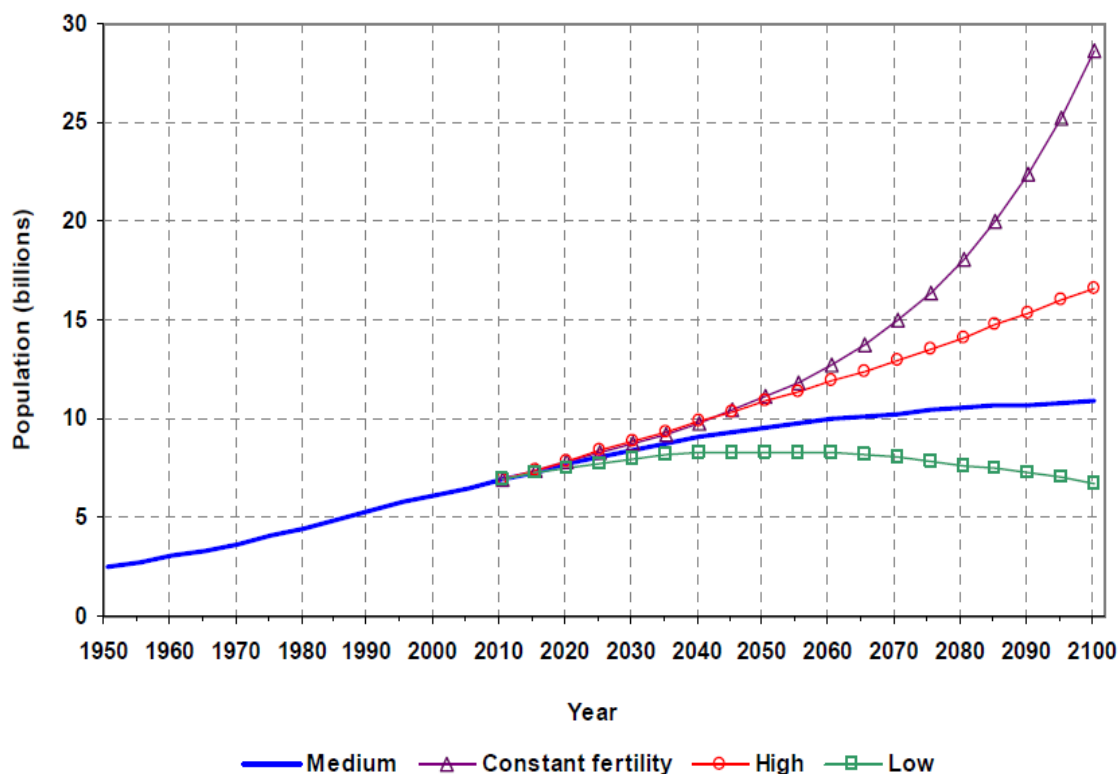
---

<sup>16</sup> ユンサンハ(윤상하)、「グローバル人口-所得展望で見た次世代有望市場(글로벌 인구-소득전망으로 본 차세대 유망시장)」『LG Business Insight』、2007 年 12 月 19 日、LG 経済研究院、p. 26



図表 3-8：世界人口の予想（1950～2100）

（単位：Billions）



（出所）Population Division of The Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat(2013). *World Population Prospects:The 2012 Revision*

世界的に人口は増えていくが高齢化推移は著しくなりそうである。人口の高齢化は、労働供給面で生産可能人口（15～65 歳）を下げるだけでなく低年齢層が必要な先端産業に悪影響を及ぼす。さらに産業で生産する製品の需要面で見ても、高齢者は革新的な技術製品より食品、医療などの第 3 次産業の需要が高くて、国家の産業の成長面で見ると不安定な影響がある可能性が高い。<sup>17</sup>

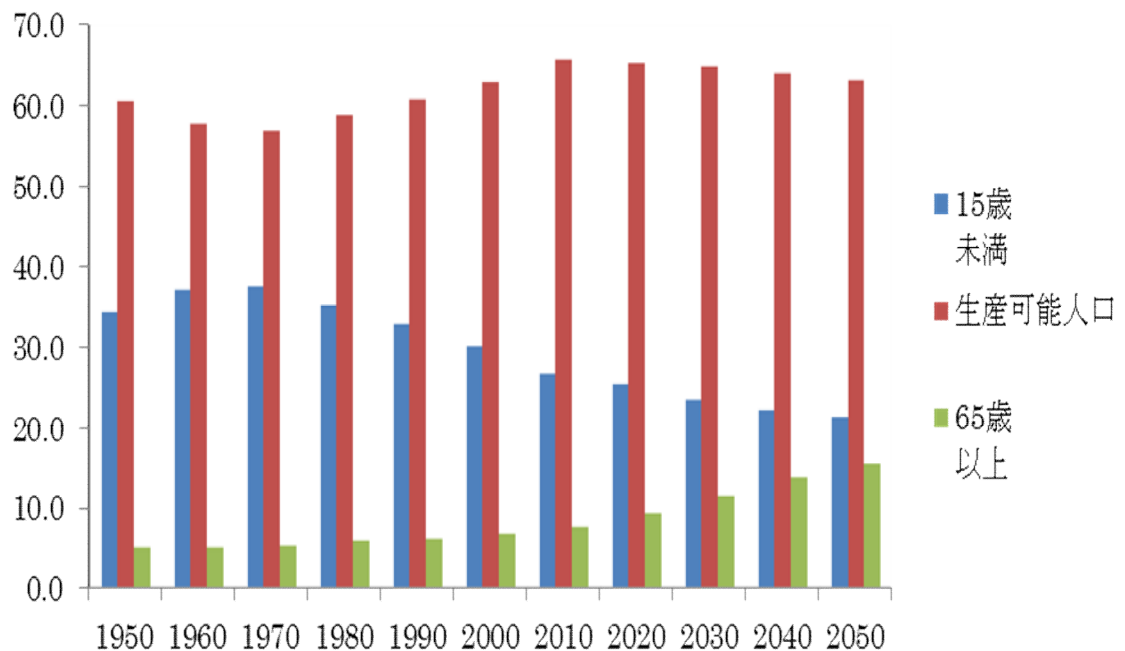
それだけに成長率が高い市場を判断するときは、高齢化及び生産可能人口の比重を厳密に調べて見る必要がある。世界的に 65 歳以上の人口の比重は 2000 年の 6.9%を基点にして急速に増加して 2020 年 9.3%、2030 年 11.6%まで増加する。これは先進国の

<sup>17</sup> カンジョング(강종구)、キンヨンジュン(김영중)、「人口高齢化と産業構造の関係についての実証分析(인구고령화와 산업구조간의 관계에 관한 실증분석)」『韓国経済の分析(한국경제의 분석)』、2013 年 12 月、韓国金融研究院、第 19 巻第 13 号 pp. 234-235

急速な高齢化による結果である。また、生産可能人口は 2010 年 65.7%を頂点にして 2020 年 65.3%、2030 年 64.9%で緩やかに下がる推移を見せている。結果的に人口構造的に見ると世界成長動力は弱化される傾向にある(図表 3-9 参照)。

図表 3-9：世界人口の構造比率の予想

(単位：%)

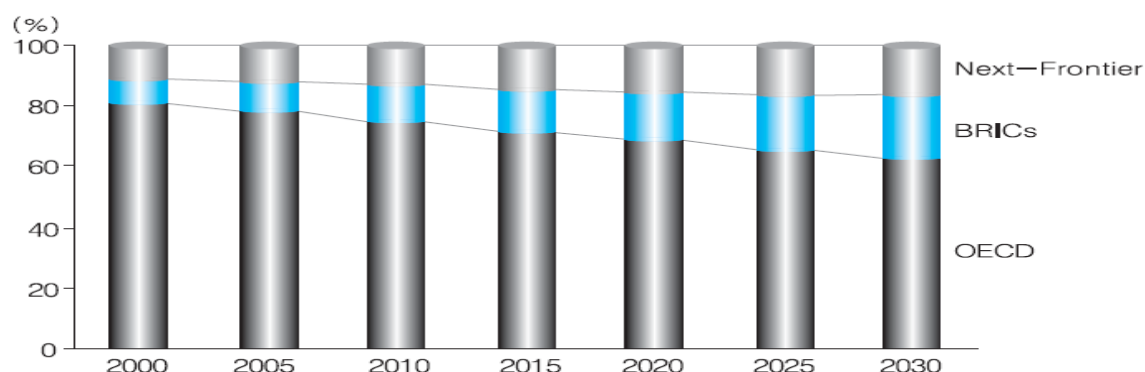


(出所) UN, *World Population Prospects: the 2012 revision*

OECD (2006 年 04 月基準) の人口は 2000 年約 11.3 億人、2010 年 12.1 億人、2020 年 12.6 億人、そして 2030 年には 13 億人ぐらいになるが 2030 年基準で見ると BRICs や Next Frontier に比べると 3 分の 1 程度になるから先進国の魅力度が落ちていく。OECD の所得水準も 2000 年度世界実質 GDP の中で 80.8%を占めたが、2030 年に至ると 62.9%まで比重が低下する。しかし、それにもかかわらず世界実質 GDP の 5 分の 3 以上を占めて 2020 年には一人当たり GDP は 38,367 ドルまで増加されると予想されることを考えれば、相変わらずグローバル市場の中心になるのは間違いない(図表 3-10 参照)。

図表 3-10：世界実質 GDP の構成比率

(単位：％)

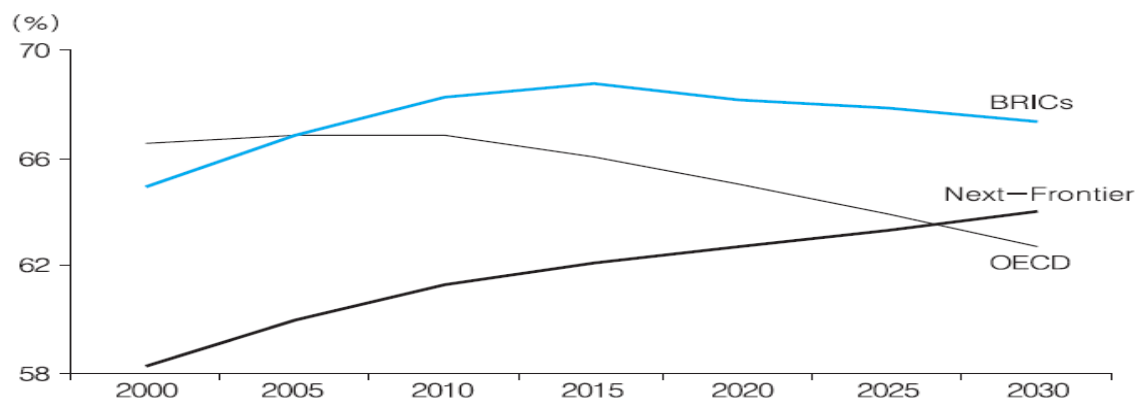


(出所) Global Insight (2007, 2Q)の資料をもとに LG 経済研究院が作成

BRICs の場合は世界人口の比重は低下するが、2030 年でも約 31.5 億人で世界の 40% 以上を維持することができると見られる。その中で生産可能人口の比率も 2015 年 68.8%を頂点に 2030 年は 67.3%まで少し下落するが他国家郡に比べては高い水準である。年平均実質経済成長率も 2010 年から 2030 年まで 5~6%で OECD の 2%、Next-Frontier の 3~5%に比べて高い水準である。2007 年基準 BRICs の総実質 GDP は 4.2 兆ドルで OECD の 14%ぐらいであるが 2020 年 9.4 兆ドル、2030 年は 16 兆ドルまで成長して OECD の 32.3%まで伸びて、今後数十年間は一番魅力的な市場になる可能性が高い(図表 3-11 参照)。

図表 3-11：国家郡別の生産可能人口の比重の推移

(単位：％)

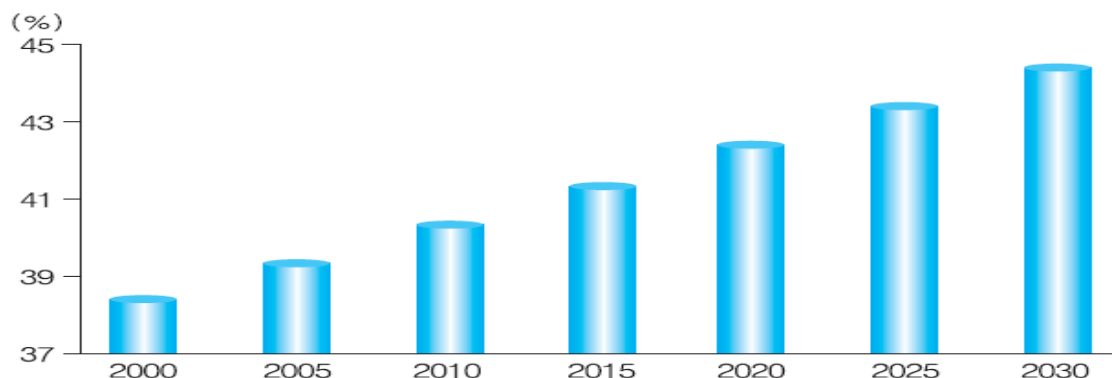


(出所) UN, World Population Prospects (2006 Rev.)の資料をもとに LG 経済研究院が作成

Next-Frontierは2010年から2020年までOECDの年平均人口増加率が0.36%、BRICsが0.66%に比べて、1.41%の高い増加率を記録すると予想されている。同期間世界人口の中で人口比重もOECDは17.5%から15.6%、BRICsは42.2%から40%に下落するがNext-Frontierは40.4%から44.4%まで大幅に上昇する。生産可能人口もOECDとBRICsとは違って持続的に増加する予想である。所得の面で2010年から2030年までNext-Frontierの実質GDPは4~5%の増加率で、2020年約8.9兆ドル、2030年約13.3兆になって世界全体の中で16.8%まで比重が漸増する予想である。Next-Frontierは高い出生率と生産可能人口の増加によって持続的な経済成長ができて、将来魅力的な市場になる可能性が高い。特に世界的に競争が激しいBRICsに比べてニッチ市場が多い部分も韓国の銀行にはメリットがある市場である(図表3-12 参照)。

図表3-12： 世界人口の中で Next-Frontier の比重の予想

(単位：%)

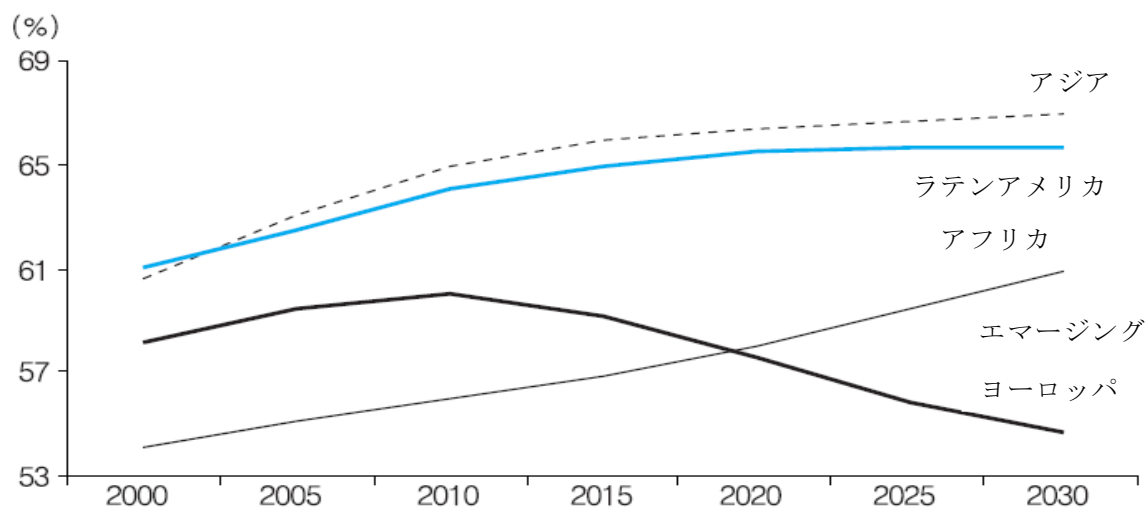


(出所) UN, *World Population Prospects (2006 Rev.)* の資料をもとに LG 経済研究院が作成

このような Next-Frontier は、アジア、アフリカ、ラテンアメリカ、エマージングヨーロッパになっている。アジアは人口構造的に見ると2020年約15.4億人、2030年17.1億人で2030年基準で世界人口の中で20.5%、Next-Frontier の中でも46.2%を占めると予想されている。生産可能人口は2020年には66.4%でOECDの生産可能人口を超えて、2030年は67%にまで至ると言われる。高齢化の水準も2030年に8.7%までしか進行しない(図表3-13 参照)。

図表 3-13： Next-Frontier の生産可能人口の比重の予想

(単位：％)

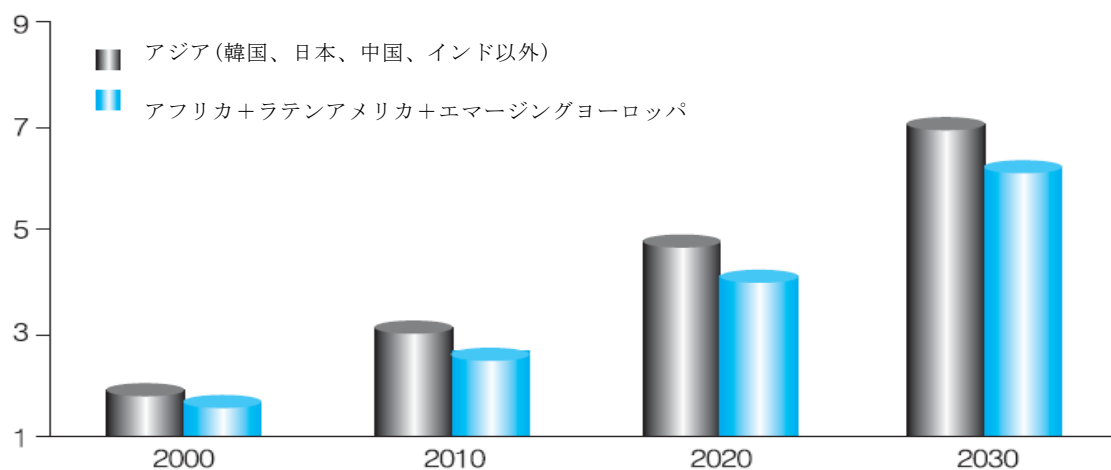


(出所) UN, *World Population Prospects (2006 Rev.)* の資料をもとに LG 経済研究院が作成

所得面でアジアはアフリカ、ラテンアメリカとエマージングヨーロッパの所得を合わせた規模より大きい。3%～5%の経済成長率で 2020 年に 4.8 兆ドル、2030 年には 7 兆ドルを上回ると予想される(図表 3-14 参照)。

図表 3-14： アジアと他の Next-Frontier の実質 GDP の予想

(単位：％)

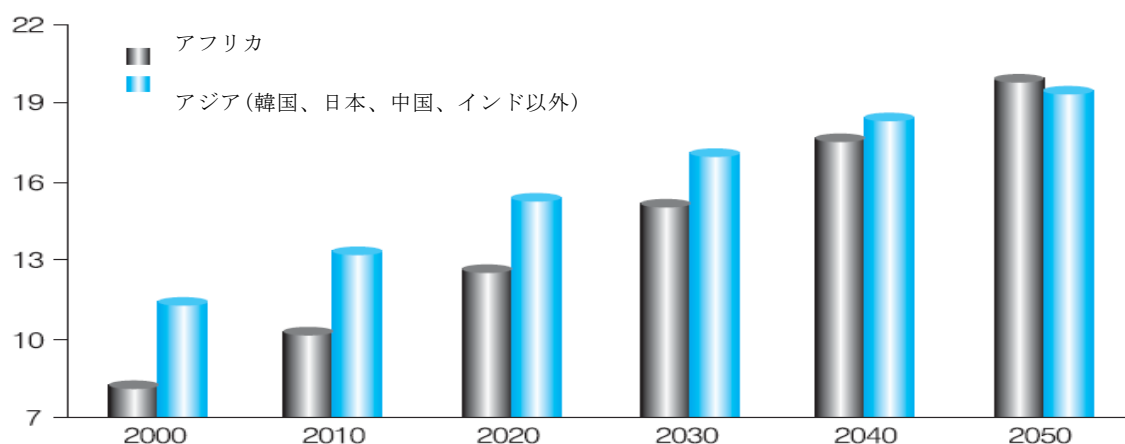


(出所) UN, *World Population Prospects (2006 Rev.)*, *Global Insight (2007, 2Q)* の資料をもとに LG 経済研究院が作成

アフリカの場合は人口増加率が 2010 年～2020 年には 2%、2020 年以後でも 1% 中後半の高い増加率を表している。したがって、2030 年アフリカの人口は 15.2 億人でアジアの 17.1 億人に次ぐ巨大な市場になると思います。しかし、生産可能人口面ではほかの地域に比べて低いから短い時間内での生産市場ないし消費市場としての役割は難しいと思う。その理由としては、ほかの地域に比べて高い出産率にもかかわらず戦争、エイズと飢餓などで平均寿命が短いからである(図表 3-15 参照)。

図表 3-15： アフリカとアジアの人口の予想

(単位：%)



(出所)) UN, *World Population Prospects (2006 Rev.)*, *Global Insight (2007, 2Q)*の資料をもとに LG 経済研究院が作成

Next-Frontier の一人当たりの実質国民所得は、2007 年 1,861 ドルでアフリカの場合は 858 ドルで大きな格差がある。しかし、2020 年 1,225 ドル、2030 年 1,598 ドルと徐々に上昇する。BRICs が 2007 年基準 28.3 億人の人口で一人当たりの国民所得が 1,489 ドル水準だったことを思うと、2030 年のアフリカは 2007 年の BRICs の約 60% まで成長することを意味する。

ラテンアメリカは 2020 年 3.2 億人、2030 年 3.5 億人ぐらいしか増えない。アジアとアフリカに比べて人口増加率的には魅力が落ちる。生産可能人口の場合は、2030 年まで 65.7% で持続的に成長していく。高齢化 (65 歳以上の人口の比率) は 2030 年になると 11.4% まで急速に増加していく可能性が高い。

このような意味でラテンアメリカの場合は、人口構造的にはほかの地域に比べて魅力度は多少落ちると考える。しかし、所得の水準はラテンアメリカは他の Next-Frontier の地域を大幅に超える。ラテンアメリカの一人当たりの国民所得は、2020 年に 6,309 ドル、2030 年 8,609 ドルまで伸びてアジアに次ぐ二番目で成長すると予想される。

エマージングヨーロッパは低い出産率などで人口は2030年約1億人になる予想され、人口の規模はアジアなどのほかの地域に比べて小さい。生産可能人口も2030年までは54.8%まで落ちる可能性が高い。したがって人口構造的には、エマージングヨーロッパは活発な経済成長率を期待するには厳しい状況である。実質 GDP は2007年3,000億ドルぐらいで2030年までは7,600億ドルまで成長すると推定され、一人当たりの所得は2020年4,645ドル、2030年7,037ドルで Next-Frontier の中ではラテンアメリカに次ぐ高い水準に至ると予想される。

グローバル銀行に比べてグローバル化が遅れている韓国の銀行にとっては、競争が激しい OECD と BRICs の市場よりは Next-Frontier のほうが長期的に魅力的になる可能性が高い。また、Next-Frontier の中ではアジア、ラテンアメリカ、エマージングヨーロッパの市場にメリットがあるが、人口構造と経済成長面で見るとアジアのほうが最も現実的選択肢になると考える。

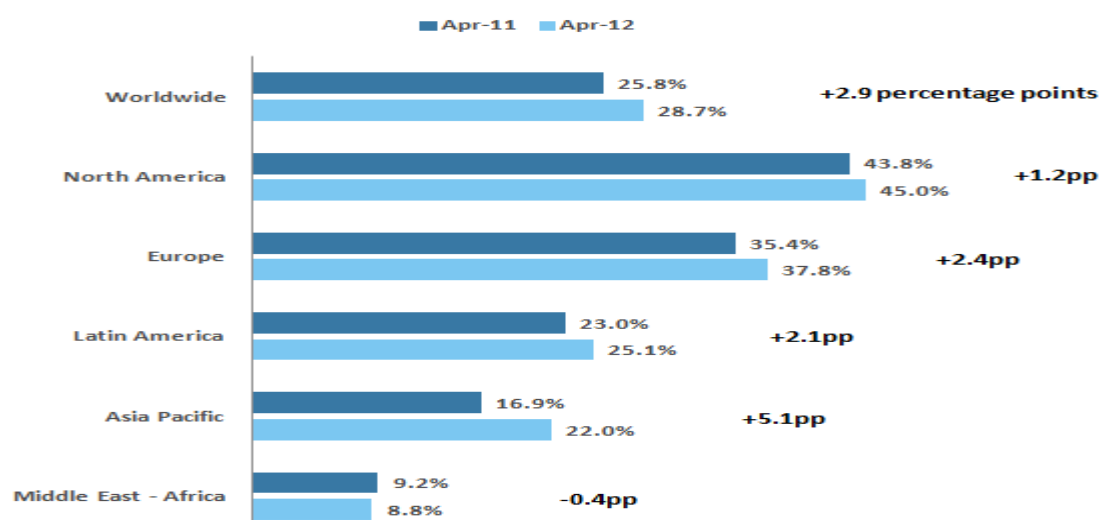
#### 第四節 IT 技術発展による金融市場の変化

1980 年以後技術の発展で、24 時間の実時間金融取引ができるようになった。リスク管理技術はデリバティブという新たな商品を作り出した。その時から現在は何よりもネットバンキングとモバイルバンキングが注目される時代になった。

デジタル市場の分析を行うコムスコアによると、世界的にネットバンキングは2012年4月時点でインターネットを使用している人口の中で4.23億人ぐらいが利用している。これは前年度25.8%から28.7%まで2.9%増加した。その中で地域別にみると北アメリカが45%で一番利用率が高い。ヨーロッパは37.8%、ラテンアメリカは25.1%、アジアは22%ぐらいである。特にアジアの増加率は5.1%で一番高い。アフリカは一番低い利用率を見せている(図表3-16参照)。

図表 3-16： ネットバンキングの利用増加率

単位：％

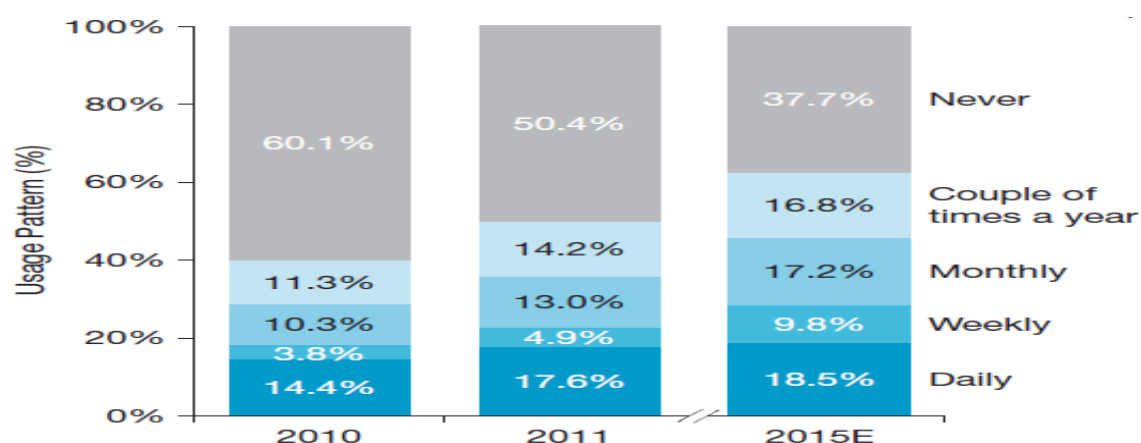


(出所) comScore MMX, April 2012

このような傾向は現在のモバイルバンキングにまでつながっている。2010 年基準でモバイルバンキングを一回も利用しなかった人は 60.1%であるが、2015 年になると 37.7%まで減少すると予想される。モバイルを利用する 60%以上がモバイルバンキングを利用するということになる(図表 3-17 参照)。

図表 3-17： グローバルモバイルバンキングの利用率

(単位：％)



(出所) Capgemini and Efma, Capgemini Analysis 2012, 2012 Retail Banking Voice of the Customer Survey, Capgemini and World Retail Banking Report 2012



これは今まで銀行の支店を中心にして対面式の業務処理から、インターネットやモバイルを利用した非対面式への変化を意味する。今までの銀行内側の競争が銀行の外側である仮想の空間になる。即ち、今まで補完的な技術であったものが未来には核心的な技術になるのみならず、新たなビジネスモデルになるということである。

既存の金融インフラと ICT を組み合わせて、1990 年代後半から新たなビジネスとして登場したのがネットバンクである。ネットバンク (Internet Primary Bank) は最小限必要な店舗のみを有して銀行業務の大部分をインターネット、ATM などの非対面チャンネルで取引する銀行である。ネットバンク設立の理由は、既存銀行産業の競争力の強化、コストダウンによる消費者の便益の増大とインターネット技術の革新などにある。

1995 年アメリカの SFNB (Security First National Bank) が設立された後で、イギリス、日本、ヨーロッパ、香港とシンガポールなどでも次々にネットバンクが登場した。

アメリカの場合は、2008 年 6 月末現在 12 行ぐらいのネットバンクが営業をしていると推定される。アメリカのネット銀行は、高い金利で顧客を確保したが高い IT 設備投資額、対面チャンネルの不在を克服するために広告費の増加などで収益基盤を崩してなくなったケースが多かった。その結果、世界初の SFNB は 1998 年に破産した。<sup>18</sup>その後、単純な費用節減による効率性の経営戦略ではなく、親会社の評判、ネットワーク、資金力を利用して成長しているネットバンクが多い。

証券会社の E\*Trade の子会社 E\*Trade Bank は RP で資金調達して有価証券の投資を行う。自動車メーカーの GM の子会社 GMAC Bank は金融債で資金調達してオートローン、カート、リースの事業で資金を運用している。世界的な保険会社である ING の子会社 ING Direct は、住宅貸出を中心にして支給決済、投資商品の販売などで大手のネット銀行になった。

2007 年基準のアメリカのネット銀行は、銀行市場のシェアはまだ低いがだんだん増加している(図表 3-18 参照)。

---

<sup>18</sup> ソビョンホ(서병호)、「ネット銀行の海外事例および示唆点(인터넷전문은행의 해외사례 및 시사점)」『金融動向(금융동향)』、2008 年，秋号 p. 131

図表 3-18： アメリカの商業銀行に対するネット銀行のマーケットシェア

(単位：%)

基準	2002	2004	2007
銀行数	0.19	0.21	0.21
資産	0.54	0.89	1.57
預金	0.51	0.89	1.6

(出所)FDIC

(注)2007 年現在 12 行の Internet Primary Bank 基準

日本の場合は、2000 年代一般企業側がインターネットと決済サービスなどの事業でネットバンク業界に進出した。2000 年 10 月日本初のネット銀行として Japan Net Bank が設立されて、2001 年には Sony Bank、ebank などが誕生した。日本は現在ネット銀行として流通系銀行を含めて 8 行の銀行がネット銀行として業務を行っている。

日本のネット銀行は、子規模にも関わらず既存の銀行とは差別化されたサービスの提供によって成長をしている。セブンバンクは ATM を利用した様々なサービスで手数料中心の収益基盤を作った。Japan Net Bank は Yahoo と提携してオークションの落札後の決済やネットショッピングなどの小額決済などに特化されている。Sony Bank は決済サービスを中心にする Japan Net Bank とは違って、投資信託や住宅ローンなどの資産運用に特化している。それ以外にも、住信 SBI ネット銀行は住宅貸出と企業貸出に、じぶんバンクはモバイルバンキングサービスに基盤を持っている。

アメリカのネット銀行は、親会社の競争優位を生かして特化された営業戦略を展開している。しかし、日本の場合は、金融業界と流通会社などの一般会社との提携でビジネスモデルを特化して成功率を高めている。しかし、ネット銀行は既存銀行がネットバンキングとモバイルバンキングなどの新しいサービスを提供することによって営業環境が厳しくなっている。したがって、ネット銀行は親会社の競争優位をどれだけ生かしていくかと業務提携などによる持続的な差別化されたビジネスモデルの供給が重要だと思う。またネットバンクは、現在では規模的にみるとシェアが小さいが既存銀行の未来像になる可能性も高い。その意味で短期的な成果にこだわらず ICT をもとにして発展していく必要がある。特に流通業界とのシナジーは一番実現可能性が高いと考える。

ICT 技術の発展は機会要因であるとともに脅威要因である。仮想通貨の登場と IT 会社の金融サービスの提供である。

仮想通貨とは、特定の仮想社会で通用するデジタル民間マネーである。仮想通貨は実際のマネーとの交換性によってポイント型、サイバーマネー型、代案マネー型などで区切られる(図表 3-19 参照)。

図表 3-19： 貨幣の分類

区分		物理的な形態	
		実物	デジタル
(強)	法貨	銀行券	電子貨幣
法的地位	預金貨幣	小切手、手形	電子小切手、電子手形
(弱)	民間貨幣	商品券、地域貨幣	仮想通貨

(出所) ヨーロッパ中央銀行 (2012)、*Virtual Currency Schemes*

ポイント型は実際のマネーとの交換はできず、特定なところで商品とサービスを購入することができる。クレジットカードのポイントや航空社のマイレッジがその代表的な例である。サイバーマネーは 実際マネーから仮想通貨を購入することができるが、仮想通貨から実際マネーを購入することはできない。ゲームやオンラインコミュニティで利用されるものでゲームマネーやアイテムを購入するために使われる。最後に代案マネー型は実際マネーと交換が自由な仮想通貨である。ビットコインとオーロラコインなどがある。しかし、このごろはその限界さえ崩れている。たとえばポイント型の場合はポイントのキャッシュバックができる場合が多いし、サイバーマネーも仮想の空間に存在するアイテムを現金で取引する第 2 市場が形成されて実際には代案マネー型と同じ性格を持っているからである。

このような仮想通貨は IT 技術と金融サービスの融合によって既存の金融会社のみならず非金融会社にも新しい機会になるとともに、脅威になる可能性が大きい。例えば、Coindesk によると、2009 年初発行されたビットコインは 2014 年現在約 1,200 万ビットコインが発行された。取引価格は 2013 年 11 月に 1,203 ドルまで急騰したが、2013 年 11 月ヨーロッパ最大のビットコイン取引所であるデンマークの BIPS が 1,295 ビットコイン、ビットコインの 60% ぐらいが取引される日本のマウントゴックスが 85 万ビ

ットコインをハッキングされて失って、2014年2月には558ドルまで下落して高い変動性を見せている。それは内在価値がなく、現在各国の中央銀行のような管理主体の不在による保管の安全性の不足が理由である。しかし、イギリスの国税庁からは、ビットコインに賦課された20%の付加価値税が免除された。アメリカもビットコインを財産として認めて所得税を賦課することを決めた。それは各国によって違うがビットコインの使用価値と希少価値をある程度は認めたということである。すなわち、法的にはマネーとして認めたわけではないがその存在を認めたことになって金融商品として進化する可能性は高いと思う。その理由はビットコインの場合、内在価値はないが希少価値を基盤にしている費用を最小化しながら国境を超える取引が可能だという効用性があるからである。<sup>19</sup>

最近 Goole, Facebook, Alibaba などの IT 企業の金融サービス業界への参入が増えている。Goole が 2009 年 Goole Wallet を導入した後、Facebook は 2014 年 5 月に電子マネーを導入する予定だと言われている。IT 会社はオンライン支給決済サービスを通じて金融産業に参入して資産運用産業に進出する可能性が高いと見られている。

Facebook は Social network のビジネスモデルからの広告収入に依存する収益源を、電子マネーを通じた支給決済サービスと送金業務を通じた新しい収益基盤を作りたいと考えられる。

中国の Alibaba と Tencents は、既存の国営商業銀行がほとんど独占してきた資産運用市場に進出した。世界最大 E コマース専門会社である Alibaba グループは 2013 年 6 月傘下ネットショッピングモールである Taobao のインターネット決済業務を担当している Alipay を通じて MMF (Money Market Fund) の一種類である Yu'eobao という新商品を発売した後 9 か月ぶりに 2014 年 4 月現在、約 873 億ドルの設定残高を持っている。中国銀行の預金残高の約 7.6 兆ドルに比べてはまだ少ないが、中国の最大の単一の MMF になった。続いて中国のインターネットポータルサイトである Tencents と Baidu などの IT 会社も、2014 年に入ってネット資産管理市場に参入している。これらの企業の戦略とは債権、通貨、預金などの流動性市場で運用して、市場の預金金利 3.3% をはるかに上回る 6~7% ぐらいの金利を提供している。

IT 会社による金融市場への参入は、既存の銀行産業のシェアを一部食い込んで銀行

---

<sup>19</sup> ジョンウソク(정우석)、「国内仮想通貨の種類と展望(국내 가상화폐의 유형별 현황 및 향후 전망)」『VIP Report』、2014年3月27日、現代経済研究院、14-12 (563号)

の預金金利の引き上げの要因になる可能性が高い。それで銀行は収益性を高めるために、中小企業向けの信用供給を増加して経済活性化を促す機能を強化する可能性もある。また IT 会社の金融産業への進出は、資産運用会社とライバル関係になる確率が高まっているほど Espirito Santo Bank の Nick Finegold は、資産運用会社は自社のデータを構築して自社のみのツールを開発する必要があるという。<sup>20</sup>

このようなネットバンクの発展、仮想マネー市場の拡大、非金融会社の金融市場の参入は、これからもっと強まると考える。それ故にグローバル銀行と海外進出の初期段階である韓国の銀行は、短期的な戦略ではなくて将来の銀行を考えながら段階的な戦略を構築することが必要である。

---

<sup>20</sup> 리ヒョン진(이현진), 「IT 企業の金融サービス市場への進出(IT 기업의 금융서비스 진출)」『資本市場 Weekly(자본시장 Weekly)』、2014 年 4 月 15 日、資本市場研究院、2014-15 号、p. 3

## 第四章 事例分析

韓国の銀行はグローバル銀行に規模、ビジネスの多角化とインフラなどで相対的に競争力が劣っている。しかし、商業銀行として韓国の GDP 対規模面でそれなりに規模を確保して規模の経済を実現しているし、国内市場の激しい競争の中でリテールバンキングの部門では多様な商品とマーケティング能力を発揮している。その上にインフラの面で世界的な高いインターネット利用率とネットバンキングの利用率は、ネット上で IT 技術とネットバンキングの運用ノウハウを蓄積することを可能にした。

したがって、韓国の銀行はリテールバンキングのノウハウとネットバンキングの運用能力を活かしていくことは今からも海外進出にとって重要なポイントであると思う。その意味で先進国のネットバンクのモデルを分析して韓国の銀行が海外に進出する時のビジネスモデルとして参考にして行こうと思う。

### 第一節 成功事例

#### (1) ING Direct

ING Direct はオランダの保険会社である ING グループの子会社で、1997 年カナダをはじめとしてアメリカ、イギリスなどの総 9 カ国に 1,750 万顧客を対象に営業して、2006 年 7.17 億ユーロの税引き前収益を上げた。現在は 2008 年金融危機のとき ING グループが受けた 100 億ユーロの公的資金の返済のためにカナダ、アメリカとイギリスの部門を売却して、今は 6 か国で営業している代表的なネットバンクである。

ING Direct は親会社の認知度に基づいて高金利商品と投資型商品で資金を集めて有価証券を中心に運用している。費用面では標準化された IT インフラと国によるシステムの部分変更戦略を順次的に展開してシステム開発に関連した初期投資費用を節減した。

顧客面では一定規模以上の資産をもっている顧客をターゲットにして、支給決済サービス、通帳開設および維持手数料を付加しなくて通帳開設のときインセンティブを提供した。たとえば既存の顧客から紹介されて ING Direct に加入する時 205 ドル以上を預金すると 25 ドルの Sign-up Bonus を提供する一方、既存の顧客には 10 ドルの紹介料をあげる補償システムで顧客確保に成功した。

シンプルな ING Direct のビジネスモデルが他のネット銀行に比べて目立つ成果をも

たらしめたことは、経験および学習の効果(Experience and Learning Effect)と規模の経済(Economies of Scale)である。ING Direct はグローバル化戦略を展開して段階的に海外進出した。基本的な戦略は同じであるが、各国の ING Direct は意思決定にとってある程度の自律性を発揮している。たとえば顧客管理面で同社はグローバル次元で顧客満足度の設問調査が行うことと同時に、国別に設問を追加してローカル次元で調査を行っている。また国別に商品の品揃えを変更して現地に最適化されたサービスを提供している。それにもかかわらず様々なコンファレンスを開催して各国のノウハウを共有する仕組みで競争力を強化している。<sup>21</sup>

## (2) セブン銀行

セブン銀行は大手流通企業グループであるセブン&アイ・ホールディングス傘下の日本の銀行で、2001 年 4 月に IY Bank という社名で設立されて 2005 年 10 月に セブン銀行 (Seven Bank) に変更した。2013 年 3 月基準総資産 8,094 億円で純利益 195 億である。

セブン銀行は自社が保有している約 19,000 台の ATM のネットワークを基盤にして他金融機関との提携と、その提携している金融機関の商品をネットで販売する独特なビジネスモデルをもっている。しかし、収益の約 99%が ATM 関連の手数料で、他の商品販売などの収益は 1%未満である。手数料収益の中で日本に訪問する観光客向けの両替関連と海外送金手数料が、まだわずかであるが前年比 44%増加していることが最近注目すべき重要な変化である。費用面で別の電算システムを構築することではなくて現在保有している核心力量を活かしたことが特徴である。また社名をブランド力が高いセブン銀行に変えたこともマーケティングおよび広報費を節減して費用効率性を高めた。

顧客サービス面では、ATM 基盤の海外送金などの多様な商品サービスの提供と改善に集中している。ATM の画面を使いやすくして操作時間の短縮や文字の変更を求めるだけではなく、防犯システムまで構築している。セブン銀行は自社が保有している

---

<sup>21</sup> チョドンファン(조동환)、チョボグン(조보근)、「ネット銀行の成功要因と国内導入する時の考慮要因に関する多重研究(인터넷전문은행의 성공요인과 국내도입시 고려요인에 관한 다중사례 연구)」『韓国コンテンツ学会論文誌(한국콘텐츠학회논문지)』、2009 年、Vol. 9 No. 12 pp. 602-603

競争優位を利用して ATM チャンネルのビジネスモデルを確立して既存競争者と差別化したサービスを提供したケースである。

## 第二節 失敗事例 (Net Bank)

Net Bank はアメリカで 1996 年に設立されて 1997 年に IPO をした。1999 年当時他のネット銀行に比べてより少ない 21,000 口座数を保有していたが、ネットバンクの中では一番早く黒字になって、1999 年以降 3 年連続黒字を達成したことで成功モデルになった。Net Bank は 40 代以上の専門職で住宅がある顧客をターゲットにして、普通のネットバンクと同じように高い預金金利を提供したモーゲージローンで収益を創出した。

Net Bank は設立初期資産規模を最大限に縮小して、与信機能を含めたほとんどの銀行業務を First Mortgage Network などの外部会社に出スourcingして費用を最小化するビジネスモデルであった。既存銀行が与信業務を担当する営業部と審査部の運用に高い費用を払っていることからアイデアであった。その上に収益源をモーゲージローンに特化して業務を単純化した。

しかし、Net Bank は貸出からの収益が収益源のほとんどを占めて金利リスクが高かった。この問題を解決するために、2000 年以降から M&A によって資金の仲介と資金決済サービスまで進出してビジネスモデルを多角化した。2003 年 Financial Technology という支給決済システム会社を買収して、アメリカで 4 番目の ATM ネットワークを構築した。その結果、2005 年から赤字になって 2006 年にモーゲージローンの不良率が上がって、2007 年 9 月には結局破産して ING Direct に買収されてしまった。

Net Bank の失敗要因としては、ビジネスモデル面では急激なビジネスの多角化による非利子費用の増加で収益が減少したことである。同一業務の拡大ではなく他の業務への進出であったため規模の経済を実現することができなかった。顧客面では初期から確保してきた顧客を活用して収益基盤を構築することが必要であったが、多様な企業との提携による新規顧客や ATM ネットワークによる顧客の接点の拡大中心の戦略を展開した。それは収益率を高める収益源の多様化ができず結局貸出資産の不良化で破産した。

最後には親会社がない Net Bank は顧客からの認知度や信頼感を得るために高い広告費用が発生したことである。ネットバンクにとって費用効率性は前提条件であるこ



とを見逃したといわざるをえない。

### 第三節 事例分析からの示唆点

ネット銀行の事例を調査した結果として、以下の示唆点を得ることができる。

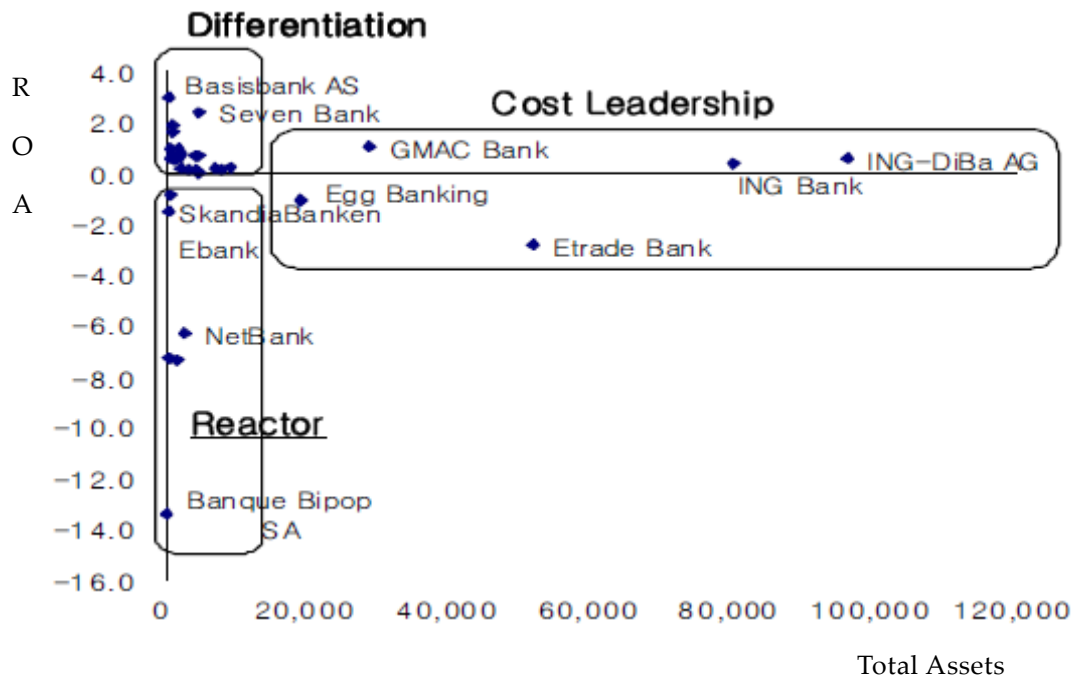
一つ目は、ネット銀行は費用の最小化の成長モデルであるということである。既存の銀行に比べてネット銀行の強さは費用の節約である。事例の三つのネット銀行が初期ネット銀行市場に進入する時は、それぞれ自社のビジネスモデルによって費用の最小化を達成したが、**Net Bank** だけは非関連の業務の多角化による非利子の増加で破産になった。

それ以外にも実際アメリカで 1995 年世界初のネット銀行が設立されて以後、最大 30 行以上のネット銀行が先を争って生まれたが、2008 年 5 月末基準 12 行のネット銀行だけが生き残っている。日本のネット銀行も 2000 年 10 月に **Japan Net Bank** が設立されて以後、黒字になるまで平均的に 2～3 年がかかった。その理由としては、ネット銀行は既存の銀行に比べて認知度と信頼度が落ちているから電算システムなどに莫大な投資をしても顧客の確保が難しい。その理由は初期マーケティング費用が増加して財務が良くないからである。しかし、**ING Direct** やセブン銀行のように親会社のブランド認知度がある場合はその分費用節減ができるし、顧客確保も容易であるから成功の可能性が高い。

二つ目は、ネット銀行にも競争優位戦略が必要であるということである。ネット市場は歴史的には短いが、**Michael Porter** の競争優位戦略モデルで説明ができる。**ING Direct** はコスト・リーダシップ戦略の代表的な例になる。貸出中心のビジネスモデルで規模の経済を追求する。それに比べてセブン銀行は、相対的に小さい規模で自社の資源を最大限に利用して差別化された ATM 手数料中心のビジネスモデルを構築している。**Net Bank** は最初与信業務などのアウトソーシングのコスト・リーダシップ戦略で、ネット銀行の中で一番早く利益を出したが、それ以後、過度なビジネスモデルの多角化と収益源の多様化の戦略が失敗した結果、**ING Direct** に買収された。したがって、ネット銀行もたとえば規模的に小さいけど競争優位戦略によって成長可能性があると考ええる。その上に、インターネットとモバイルなどのデジタルデバイスの急速な普及はその可能性を高めることになる（図表 4-1）。

図表 4-1： ネット銀行の規模と収益性

(単位：%， millions USD)



(出所) 各銀行の事業報告書、Thomson One Analytics, Bankscope

三つ目は、ネットバンキングで海外進出ができるという点である。ING Directを見ると既存のグローバル銀行の海外進出戦略の形態と似ている。ネットバンキングが発展されたカナダでインターネット基盤のビジネスモデルで、進出国によって既存のシステムを改善しながら順次的に導入して費用節減を達成する戦略で、長期的な海外進出を成功的に展開したケースである。また、顧客管理にとっても徹底的な現地化でグローカリゼーションを実行した。このようなネットバンクの海外進出モデルの場合は、既存銀行の海外進出より費用リスクが低い。もちろん世界的なブランド認知度を持っている親会社の影響力の効果もある。しかし、その一方、低費用に基づいたネット銀行の可能性を見せる部分もあると考える。

## 第五章 韓国型の海外進出モデル

### 第一節 海外進出戦略のための考慮要因

韓国の銀行が海外に進出するとき一番重要な要因を決めるためには、韓国の海外進出の目的を確かめる必要がある。

一つ目は、成長性とともに収益性を追求することである。二つ目は、収益源の多様化を通じて地域的な収益悪化による銀行のリスクを最小化することである。三つ目は、世界 8 位の貿易大国としてのメリットを十分に活かすことである。

このような目的を海外進出によって達成するためには、どんな市場(Where)にどんなビジネスモデル(What)をもってどんな方法(How)で進出するのかということが重要である。

進出の形態としては、現地法人、M&A、持ち分投資などの多様な方法があるが、韓国の銀行は最近 M&A による積極的な海外進出を推進すると発表した。海外進出の方法によって市場とビジネスモデルが変わる可能性があるから、本研究では M&A を基準にして市場選定(Where)とビジネスモデル(What)について記述しようとする。

はじめは市場選定の問題である。

時代別のグローバル銀行の戦略の変化を調べながら先進国の海外進出の段階は以下のようである。

海外進出の第 1 段階は、国内の企業が海外貿易に参加するときに必要な基本的な外国為替ないし貿易金融に関わっている業務中心の戦略である。第 2 段階は、海外進出が活発な国内企業の海外の金融需要を満たすための資金調達である。そのためにグローバル銀行は支店ないし現地法人として海外に進出する。第 3 段階では、海外進出の主な手段として M&A を利用して急激に規模の経済を追求する。顧客としては海外に進出した国内企業だけではなく多国籍企業と現地の個人にも金融サービスを提供する。業務の領域も既存の商業銀行業務から投資銀行まで広がる。最後に第 4 段階としては、激しい競争とリスク管理の重要性による選択と集中で競争優位を中心にした海外進出戦略が行われる。

海外進出の段階面で見ると、韓国の銀行のグローバル化は地域によって差があるけど、TNI 指数かつ業務の形態を基準に判断すると第 2 段階と第 3 段階の間に位置していると思う。その意味で韓国の銀行は、最優先的に韓国の主な貿易対象国に進出し

た韓国の企業と現地の韓国人を中心にした戦略を展開して、それを基盤にして多国籍企業と現地顧客へと顧客を多様化する戦略が必要である。もちろん、既存の支店ないし現地法人の形態としての戦略に比べて M&A 戦略による現地化戦略では現地の国内企業や韓国人優先戦略の効果は半減されることがあるが、国内企業さえ確保できない場合にはグローバル銀行との競争ができるはずがないからである。また、貿易対象国本位の戦略が重要な理由は、進出先との貿易関係が強いことはそれくらい初めて韓国の銀行が海外進出した時の違和感を最小化することができるからである。グローバル銀行も海外初期には市場の選定にとって自国と文化や言語が類似な地域を優先的に選び、その中で自国企業の金融需要が高い地域中心の戦略を展開して海外進出の成功可能性を高めた。

二番目は競争優位によるビジネスモデルの構築である。日本の銀行は過去世界銀行順位 10 位の中で 9 位までを占めた。その時、海外に進出した自国企業のみならず、多国籍企業の金融需要を充足するために圧倒的な資金力を利用して世界のシンジケート・ローンを支配した。以後、プラザ合意の後では円高を武器にしてみっと攻撃的な海外進出戦略を展開したが、バブル経済の崩壊によって不良資産が増加してアメリカなどの地域から大部分撤退した。しかし、最近の日本の銀行は、無理な M&A による攻撃的な海外進出より収益中心の選択と集中の戦略を推進している。競争優位である規模の経済と海外ネットワークを基盤にしてシンジケート・ローンや PF 金融市場などの貸出市場とトランザクションバンキング (Transaction Banking) を新しい成長動力として集中している。スペインのサンタンデール銀行も自国市場での激しい競争から獲得したリーテル業務を中心に海外進出戦略を展開して、短い時間にグローバル銀行になることができた。

三番目はリスク管理の重要性が強まっている。既存の銀行の単なる M&A 戦略による同じ地域への集中的な海外進出モデルで規模の経済を追求することは、収益率の限界と地域的なリスクを持っている。その上に金融危機の時、過度な固定資産の保有は資産価格の下落のリスクが存在する。例えばサンタンデール銀行は基本商業銀行中心のビジネスモデルの収益性の限界を克服するために、アメリカとイギリスなどの先進市場の投資銀行業務への進出を行っている。また、既存のヨーロッパと南米中心の海外戦略は中国などの新興国市場まで拡大した。しかし、投資業務のノウハウと新市場についての理解不足によって苦しい時期を迎えている。これは過去の危険資産の保有

によるリスク管理のみならず、ビジネスモデルにとっての先進的なリスク管理の重要性を物語っている。

最後は、IT 技術の発展による差別化されたビジネスモデルの必要性である。IT 技術の発展の影響で韓国の銀行は既存の基幹系と情報系中心の次世代システムからスマートインフラ中心のポスト次世代システムへの変化を目指している。韓国銀行によると既存の対面チャンネル中心の銀行の業務の中で、送金と照会サービスは 2013 年基準で 80% 以上は非対面チャンネルで利用されている。その上にアマゾンとグーグルなどの IT 企業も資産運用サービスないし決済サービス市場に侵入している状況である。すると、海外進出の場合も今までとは違う戦略が求められると考える。既存のオフラインとオンラインを組み合わせた戦略で今の IT 環境を利用する差別化戦略が必要である。

## 第二節 韓国型の海外進出モデル

### (1) ビジネスモデルの提案

韓国の銀行が海外進出の時、グローバル戦略のビジネスモデルとして商業銀行中心の成長戦略にネットバンキングとモバイルバンキングの費用効率性を結び合わせた韓国型海外進出モデルを提案しようとする。韓国の銀行はグローバル銀行に比べて全般的な国際競争力は落ちるが、市場の選定によって商業銀行業務とネットバンキングの分野には十分な競争力がある。

商業銀行中心の海外成長戦略は相対的に韓国が競争優位を確保しているリーテル金融での多様化されている商品とマーケティング能力を発揮することができる分野である。また、世界的に高いレベルのネットバンキングとモバイルバンキングの普及率による多様なノウハウを利用すれば、インターネット上での費用節減の成長モデルの波及効果を高めることもできる。

既存商業銀行中心のモデルに基づいてインターネット上のビジネスモデルは、アメリカの Net Bank のモデルを採用するのが望ましいと考える。これは今まで韓国の銀行がネットバンキングによる費用最小化の消極的戦略を目指したこととは違って、収益を創出するための積極的なビジネスモデルである。しかし、組織構造的には商業銀行の中で商業銀行部門とネット銀行部門が独立的に存在する。海外の場合は各国の規制の問題が起こる可能性が高いから、商業銀行とネット銀行が別々に存在することではなく、商業銀行の中に存在する形態が韓国型のネット銀行と言える。

業務的にはコストが高い貸出審査などの業務分野は商業銀行が担当する。しかし、ネット銀行部門は商業銀行より高い預金金利と安い貸出金利で、ある程度信用度が確保された顧客をターゲットにする。たとえば法律的には同じ法人であるけど、部門別に損益を評価して収益性と費用の効率性を極大化するモデルである。

## （２）地域の選定

韓国の銀行の海外進出にとって地域の選択は相当に重要である。グローバル銀行の海外戦略によると、文化的に同質性と成長性が高い地域が地域選択に重要な要因であった。その二つの要因は、韓国型の海外進出モデルにとっても前提条件になる。しかし、それ以外にも韓国の場合は二つの要因がある。

一つ目は、競争優位ということは相対的であるから韓国の銀行の競争力を勘案すると、韓国に比べて金融発展が多少遅れている新興国への進出が賢明であると考ええる。その意味で見ると韓国の海外進出先はアジア、ラテンアメリカなどの Next-Frontier が対象国になる可能性が高い。

二つ目は、現在先進国のネット銀行の親会社は、ほとんどが非銀行系列の金融会社または非金融会社である。もちろん、銀行がネット銀行の持分を持っている場合はあるが、積極的に親会社として表面的に出ることはあまりないと考ええる。それはネット銀行が将来成功の可能性があるがまだ時間はかかるし、内部的にもカニバリゼーションの問題が発生する。韓国の場合、費用節減のためにネットチャンネルを開発した銀行に比べて、積極的な戦略でネットチャンネル戦略を展開した証券会社と保険会社はむしろ収益が減少して、ネット証券会社や保険会社に市場のシェアを奪われたことがある。すると、銀行主導のネット銀行の場合は、カニバリゼーションの問題を考えなければならない。

カニバリゼーションの問題を解決するためには、二つの方法がある。一つは、銀行市場の規模が持続的に成長する市場に進出することである。二つは、ニッチ市場を中心にして差別化戦略を展開することである。銀行市場の規模の拡大は、新興国のような成長可能性が高い市場を選択することによってリスクを最小化することができる。差別化の場合も金融市場が発展している先進国よりは、新興国のほうが機会を創出する可能性が高いと考える。

したがって、海外進出先の文化的な同質性、経済成長率、金融発展水準とカニバリ

ゼーションの問題を総合的に考えると、東南アジアの場合が一番有力な地域であると考ええる。

### 第三節 韓国型の海外進出モデルの特徴

韓国型の海外進出モデルは、収益率を高めるための差別化されているビジネスモデルで以下のような特徴を持っている。

韓国型の海外進出モデルは費用節約の収益モデルである。韓国の場合は、商業銀行中心の伝統的なビジネスモデルが中心になる。商業銀行中心のモデルは、一般的に M&A による成長戦略を展開することが多い。その時、一番重要なことは、組織と IT の統合による費用節約である。費用面で韓国型の海外進出モデルは、相談中心の対面チャンネルと単純な送金と照会サービスの非対面チャンネルの組み合わせは、支店運営費用を節約することができるモデルである。実際、下の表を見ると店舗の取引が 1.07 ドルで一番費用が高く、ATM とネットバンキングの場合は 0.27 ドルと 0.015 ドルで相当に安い（図表 5－1）。

図表 5－1： 形態別の取引費用

（単位：ドル）

取引形態	店舗	ATM	インターネット
取引当たりの費用	1.07	0.27	0.01

（出所）Booz, Allen & Hamilton, 1996/3

このようなモデルが実現可能性が高い理由は、韓国の銀行の場合は単純な銀行業務がインターネット上で大部分処理されてオーバーバンキング (Over Banking) の現象が発生した結果、現在韓国の銀行は支店数の縮小による人力の再配置と固定資産の処分などの戦略を行っていることと関係が深いと考える。

また、過去 BAI の調査によるとアメリカ銀行市場では店舗顧客の 20% は銀行側から見て損で、60% の顧客は損益分岐点を通っているがほとんど収益には貢献しておらず、残りの 20% の顧客から利益を創出するという 20 対 80 の法則が現在韓国の銀行市場にも当てはまっているからである。その意味で見ると、攻撃的な支店の拡大より効率的に支店を運用する必要がある。これは国内市場だけではなく、海外進出の時も考慮し

なければならないと考える。特に新興国の場合は、海外金融機関の自国内への進出と自国民の雇用について規制が強いからである。

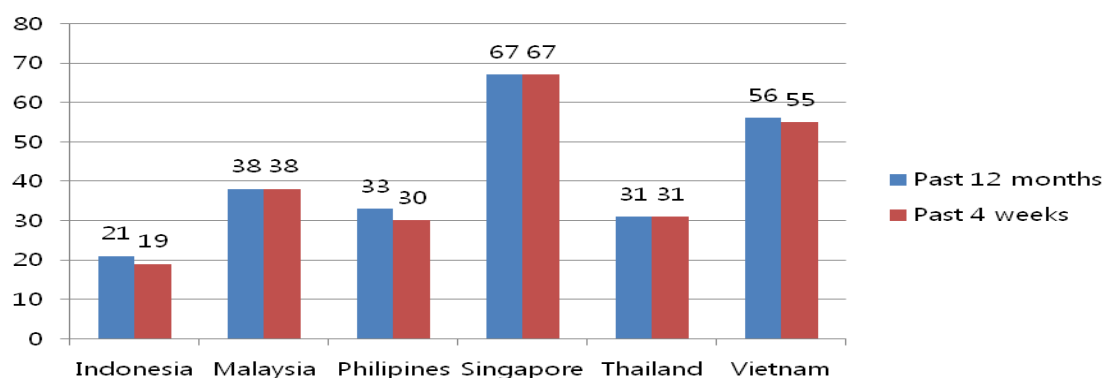
その上に BIS 比率の強化は、銀行にとって過度な固定資産かつ危険資産の保有を減らして、金融危機の時にも金融機関の安全性を維持することができるようにする意味がある。このような意味で、韓国型の海外進出モデルは先進的なリスク管理を必要とするモデルである。

また、韓国型の海外進出モデルは差別化モデルである。一般的な商業銀行の海外進出は競争が激しい。そんな面でオンラインとオフラインの組み合わせは十分な差別化モデルのなる可能性がある。例えばオーストラリアのコモンウェルス銀行はネットとモバイルバンキングが急成長することを予想して持続的なインターネットチャンネル戦略を展開した結果、20～30 歳の顧客の非対面チャンネルの利用率が急速に増加した。その結果、コモンウェルス銀行はオーストラリアの銀行の中で資産規模と支店数などは 1 位ではないがブランド価値部門で 1 位になった。

次に韓国の銀行が進出する可能性が一番高い東南アジアの国別のインターネット利用率を見る。シンガポールが 67% で一番高く、ベトナム、マレーシア、タイも 30% 以上はインターネットを利用している。そして、インドネシアの場合は 19% で一番低い。2.5 億万人の人口を勘案すると韓国よりも多い人がインターネットを利用していることになる。まだ先進国に比べてはインフラの水準が低い。急速な成長を勘案すると先占戦略として韓国型の海外進出モデルは有効であると考え（図表 5-2）。

図表 5-2： 東南アジアの国家別のインターネット利用率

（単位：％）



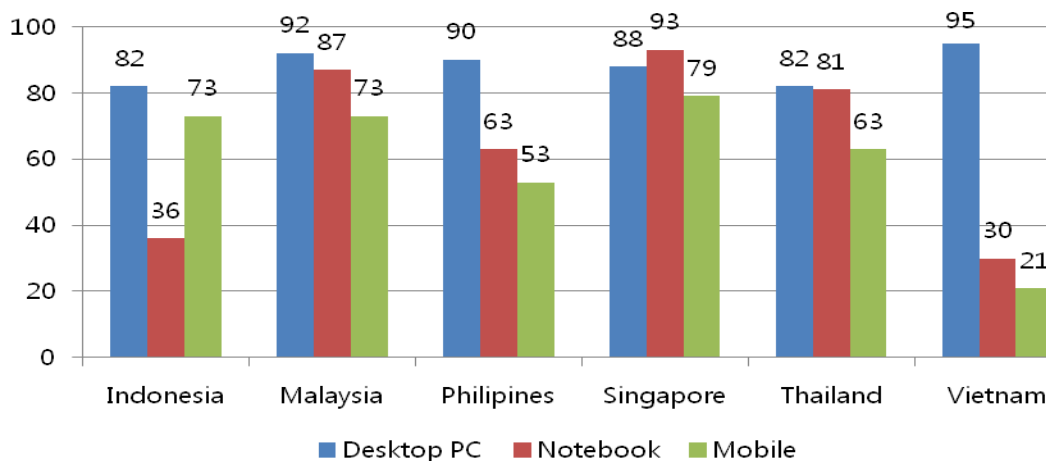
（出所）Nilsen Research



国家別のインターネット接続の現況を詳しくみると、海外進出のときに韓国の銀行に示唆することが大きい。国家別のインターネットのデバイスが異なることから、ネット銀行のケース分析の中で ING Direct のグローカリゼーション戦略を参考することが必要である。例えば、シンガポールとマレーシアはパソコンとモバイルの比率がほとんど変わらない。しかし、ベトナムの場合はパソコンの比率が非常に高い傾向があるが、インドネシアはそれに比べてモバイルの比率が高い（図表 5-3）。

図表 5-3： 東南アジアの国家別のインターネット接続のデバイスの現況

（単位：％）



（出所）Nilsen Research

#### 第四節 結論

本研究では韓国の経済規模に比べてグローバル化の初期段階にとどまっている韓国の銀行が海外に進出するための条件として、地域選定かつ海外進出のビジネスモデルについて研究した。

地域選定はグローバル銀行の海外戦略の変化を調べた後、韓国との文化的同質性と貿易関係を優先的に考慮して成長性が高い東南アジアを選定した。ビジネスモデルとしては、韓国の銀行が競争優位であるリテールバンキングとネットバンキングを組み合わせた韓国型の海外進出モデルを提案した。

地域選定においては成長性が高い東南アジアの場合、他地域に比べて競争が激しい

という問題が発生する可能性があるし、ビジネスモデルにおいては既存の海外進出モデルに比べて韓国型の海外進出モデルの収益創出と費用節約効果がどれぐらいになるかについて、本研究の限界点があると考ええる。また、本研究のビジネスモデルでは、韓国の銀行がオンラインバンキングを最大限に活用することによってオフラインバンキングとのシナジー効果を起こす仕組みである。しかし、このモデルは地域別の顧客の特性や IT インフラの状況によって当てはまらない場合もあると思う。例えば、日本の顧客の性向は他の国の顧客に比べて賢いし、安全性についての意識が強い特性を持っていて、金融発展水準に比べてネットバンキングの利用率が非常に低い。それはネットバンキングを利用したビジネスモデルの効果を半減させる要因になる可能性が高い。すなわち、前節に述べた通りに、地域によってビジネスモデルの修正ができる部分があるがすべての国家に一般化させることには無理があるということである。

それにもかかわらず、韓国型の海外進出モデルはオンラインとオフラインの組み合わせで店舗と従業員の数を減らしてコストが安いインターネット上の取引を増やして費用節約を可能にする。その上に、IT 発展に伴い、韓国の銀行の競争優位であるネットバンキングを活用して海外に進出することによって韓国の金融の波及効果を高めることもできる。

したがって、韓国の銀行は徹底的な市場調査に基づいて地域を選定して、韓国型の海外進出モデルをその地域によって修正しながら海外に進出すると韓国の銀行のグローバル化も遠い未来ではないと思う。

## 参考文献

- アナトール・カレツキー、『資本主義 4.0』、2010 年、Bloomsbury Publishing Place
- 이광철(イ光철)、『銀行産業の国際化および現地経営戦略に関する研究(은행산업의 국제화 및 현재경영전략에 관한 연구)』、1996 年、韓国金融研究院
- カンジョング(강종구)、キムヨンジュン(김영준) (2013)、「人口高齢化と産業構造の關係についての実証分析(인구고령화와 산업구조간의 관계에 관한 실증분석)」『韓国經濟の分析(한국경제의 분석)』、2013 年 12 月、韓国金融研究院、第 19 卷第 13 号 pp. 234-289
- カンホアンウ(강환우)、ゴアルム(고아름)、キムヒョンギョウ(김현규)、「国内金融機関の海外進出の実態および戦略方向性(국내금융기관의 해외진출실태 및 전략 방향성)」『SAMJONG INSIGHT』、2011 年、SAMJONG KPMG、29 号 pp. 2-21
- キムジュファン(김주환)、「金融發展指数でみた韓国金融のグローバル競争力(금융발전지수로 본 한국금융의 글로벌경쟁력)」『KB ビタミン Dairy (KB 비타민 Dairy)』、2013 年、KB 金融持株経営研究所、2013-007 号 pp. 1-4
- キムジュンホ(김준호)、『IT 技術發展に對した金融産業の対応戦略(IT 기술발전에 대한 금융산업의 대응 전략)』、2013 年、韓国未来研究院
- キムジョンヒョン(김중현)、「2013 年国内銀行の IT 投資の動向と示唆店(2013 년 국내은행의 IT 투자 동향과 시사점)」『週間金融經濟動向(주간금융경제동향)』、2013 年 5 月 15 日、WOORI 金融経営研究所、第 3 卷第 20 号 pp. 9-11
- キムファジン(김화진)、「グローバル金融危機と金融産業の構造再編—金融産業の歴史と發展戦略(글로벌금융위기와 금융산업의 구조재편-금융산업의 역사와 발전전략)」『ソウル大学校法学(서울대학교 법학)』、ソウル大学校、2010 年 9 月、第 51 卷第 3 号 pp. 125-180
- 金融監督院、『国内銀行の海外営業店の実績分析と現地化指標・評価結果および指導現況(국내은행의 해외영업점의 실적분석과 현지화지표 / 평가결과 및 지도현황)』、2013 年 11 月 12 日
- グボンソン(구본승)、『国内銀行の成長性と国際化の方向(국내은행의 성장성과 국제화 방향)』、2008 年、韓国金融研究院
- ジョンウソク(정우석)、「国内仮想マネーの種類と展望(국내 가상화폐의 유형별 현황 및 향후 전망)」『VIP Report』、2014 年 3 月 27 日、現代經經濟研究院、14-12 (563 号)

- ジョンユンソン(정윤성)、「ネット銀行の現況と展望(인터넷전문은행의 현황 및 전망)」『支給決済と情報技術(지급결제와 정보기술)』、2006年、1月号 pp. 1-28
- ジョンヨンシキ(전용식)、「世界 100 代銀行と国内銀行の収益性比較と示唆点(세계 100 대 은행과 국내은행의 수익성비교와 시사점)」『保険動向(보험동향)』、2014 年、保険研究院、春号 pp. 20-38
- ソビョンホ(서병호)、『国内銀行の海外進出現況と課題(국내은행의 해외진출 현황과 과제)』、2013 年、韓国金融研究院
- ソビョンホ(서병호)、『ネット銀行の海外事例および示唆点(인터넷전문은행의 해외사례 및 시사점)』、2008 年、金融動向、秋号 pp. 127-135
- ソビョンホ(서병호)、『国内銀行産業の偏りとコアコンピタンス(국내은행산업의 편중 현상과 핵심역량)』、2013 年、韓国金融研究院
- ソビョンホ(서병호)、イユンソク(이윤석)、『国内外銀行の CDS プレミアムの決定要因と示唆点(국내외은행의 CDS 프리미엄의 결정요인과 시사점)』、2010 年、韓国金融研究員
- チョドンファン(조동환)、チョボグン(조보근)、「ネット銀行の成功要因と国内導入する時の考慮要因に関する多重研究(인터넷전문은행의 성공요인과 국내도입시의 고려요인에 관한 다중사례연구)」『韓国コンテンツ学会論文誌(한국콘텐츠학회논문지)』、2009 年、Vol. 9 No. 12 pp. 601-611
- 永井 猛、『富と知性のマーケティング』、2010 年、五絃舎
- ノジンホ(노진호)、ソンジマン(송지만)、「国内銀行の収益構造と対応方案(국내은행의 수익구조와 대응방안)」『HANA 金融情報(하나금융정보)』、2011 年 12 月 16 日、HANA 金融経営研究所、第 90 号
- ノジンヨン(노진영)、イユンスク(이윤석)、「デカップリングについての議論(디커플링에 관한 논쟁)」『海外経済情報(해외경제정보)』、2009 年 11 月 18 日、第 2009-70 号 pp. 1-12
- ノヒョンシキ(노형식)、「金融専門人力の養成のための職郡別の人事管理システムの改善(금융전문인력 양성을 위한 직군별 인사관리시스템의 개선)」『金融 VIP シリーズ(금융 VIP 시리즈)』、2010 年 10 月、韓国金融研究院、2010-13
- パクヒョンス(박현수)、チェホサン(최호상)、イヨンジュ(이영주)、ファンギュチャン(황규찬)「銀行競争力の国際比較と示唆点(은행경쟁력의 국제비교와 시사점)」『Issue Paper』、2008 年、サムソン経済研究所
- 三谷明彦、『国際的な金融規制改革の動向 (7 訂版)』、2013 年 8 月 15 日、みずほ総合研究所

- リグァンチョル(이광철)、『銀行産業の国際化および現地経営戦略についての研究(은행산업의 국제화 및 현지경영전략에 관한 연구)』、1996 年、韓国金融研究院
- リヒョンジン(이현진)、 「IT 企業の金融サービス市場への進出(IT 기업의 금융서비스 진출)」 『資本市場 Weekly(자본시장 Weekly)』、2014 年 4 月 15 日、資本市場研究院、2014-15 号
- リビョンユン(이병윤)、 「国内銀行の収益性の現況および銀行と当局の対応方案(국내은행의 수익성현황 및 은행과 당국의 대응방안)」 『週間ブリーフ(주간브리프)』、韓国金融研究院、2012 年 12 月 1 日、21 卷 47 号 pp. 12-13
- リュンソク(이윤석)、 「2013 年銀行産業の回顧および 2014 年展望(2013 년 은행산업의 회고 및 2014 년 전망)」 『考えのフレームを広げる(생각의 프레임을 넓혀라)』、2013 年、銀行連合会
- 山本明人、 「グローバル化のもとでの金融業の国際展開と欧米メガバンク」 『修道商学』、2006 年 5 月 11 日、第 47 巻第 1 号 pp. 79-107
- ユングクリョル(윤극렬)、 『ネットバンキングの進出と生産費用(인터넷뱅킹의 진입 및 생산비용)』、2000 年、同徳女子大学校
- ユンサンハ(윤상하)、 「グローバル人口—所得展望で見た次世代有望市場(글로벌 인구·소득전망으로 본 차세대 유망시장)」 『LG Business Insight』、2007 年 12 月 19 日、pp. 25-43